
BACHELORARBEIT

Nina Besjedic

**Die Balanced Scorecard als
Krisenfrühwarnsystem
in der Modebranche**

2012

BACHELORARBEIT

Die Balanced Scorecard als Krisenfrühwarnsystem in der Modebranche

**The Balanced Scorecard as an
early crisis warning system
in the fashion industry**

Autorin:
Nina Besjedic

Studiengang:
Bachelor Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW08w2BHA

Erstprüfer:
Prof., Dipl-Kfm., Dr.rer.oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:
Prof., Dipl-Kfm., Dr.rer.pol. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Die Modebranche: Eine Beschreibung und Analyse	3
2.1 Schnelligkeit und Dynamik.....	3
2.2 Strukturwandel im Rahmen der Globalisierung	7
2.3 Rationalität und Mode.....	9
3 Früherkennung von Unternehmenskrisen	12
3.1 Krisenarten und deren Verlauf.....	12
3.1.1 Ursachen von Unternehmenskrisen	15
3.2 Betriebliche Frühwarnsysteme	16
3.2.2 Operative Frühwarnsysteme	18
3.2.3 Strategische Frühwarnsysteme.....	19
3.3 Das System der Balanced Scorecard.....	21
3.3.1 Ein strategieorientiertes Managementsystem	22
3.3.2 Ein Ansatz zur Aufdeckung latenter Unternehmenskrisen	25
4 Die POS Balanced Scorecard als Frühwarnsystem am Beispiel eines Monomarkenstores	29
4.1 Identifikation der Perspektiven	32
4.1.1 Perspektive: Finanzen.....	32
4.1.2 Perspektive: Kunden/Markt	34
4.1.3 Perspektive: interne Geschäftsprozesse.....	37
4.1.4 Perspektive: Lernen & Entwickeln.....	39
4.2 Entwicklung des Zielsystems.....	43
4.2.1 Ursache-Wirkungs-Ketten	46
4.2.2 Kennzahlen, strategische Maßnahmen und Zielwerte	50
4.3 Darstellung der BSC.....	54
5 Die Eignung der BSC als Frühwarnsystem: eine kritische Betrachtung	57
Literaturverzeichnis	VI
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

BBR	Baetge-Bilanz-Rating
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
EBITD-ROI.....	Earnings before Interest, Taxes and Depreciation – Return on Investment
etc.	et cetera
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Un- ternehmensbereich
LUG	Lagerumschlags- geschwindigkeit
MA	Mitarbeiter
NH-Ware	Nachhaltigkeitsware
NOS	Never out of stock
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
POS	Point of Sale
PR.....	Public Relations
ROI	Return on Investment
s.g.	sogenannt
Stk.....	Stück
z.B.....	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leistungsklassifizierung von Bekleidung	5
Abbildung 2: Integrationsumfang in der Bekleidungsindustrie	6
Abbildung 3: Strategische Hebel für den Verkaufspunkt	10
Abbildung 4: Krisenarten nach Aggregatzustand und Beeinflussbarkeit nach Krystek	12
Abbildung 5: Krisenarten und –verlauf nach Müller	14
Abbildung 6: Vergleich der Krisentheorien nach Krystek und Müller	15
Abbildung 7: Die Perspektiven der Balanced Scorecard	21
Abbildung 8: Integration der Balanced Scorecard in die Management- und Steuerungssysteme	27
Abbildung 9: Das Organigramm der Darwin's Outfit GmbH	30
Abbildung 10: Kennzahlen des Moody's RiscCalc	33
Abbildung 11: Störfaktoren am POS aus Kundensicht	36
Abbildung 12: Mitarbeitermotivationssystem	40
Abbildung 13: Maslow'sche Bedürfnispyramide	42
Abbildung 14: Früh- und Spätindikatoren innerhalb der Perspektiven der Darwin's Outfit GmbH	47,48
Abbildung 15: Ursache-Wirkungs-Kette der Darwin's Outfit GmbH	49
Abbildung 16: Finanzperspektive der Darwin's Outfit GmbH: strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte	51
Abbildung 17: Markt/Kunden-Perspektive der Darwin's Outfit GmbH: strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte	51, 52
Abbildung 18: Prozessperspektive der Darwin's Outfit GmbH: strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte	52, 53

Abbildung 19: Lernen/Entwickeln-Perspektive der Darwin's Outfit GmbH: strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte.....	54
Abbildung 20: Die BSC der Darwin's Outfit GmbH	55

1 Einleitung

Die Modebranche ist durch Schnelligkeit und Vielfältigkeit gekennzeichnet. Die Schnelligkeit drückt sich in den dauernd ändernden Modetrends aus. Zudem gibt es Mode für jeden Anlass, wodurch sich die Einsatzmöglichkeit von Bekleidung als vielfältig charakterisiert. Berücksichtigt man neben der Grundausrüstung eines Outfits außerdem die Zusatzausrüstung, wird einem die Komplexität der Bekleidungsprodukte bewusst.¹ Es gilt allerdings nicht nur diese Produktkomplexität im Unternehmen zu planen und zu steuern, sondern auch auf den Endkonsumenten abzustimmen.

Zwischen der Industrie und dem Endkonsumenten sind in der Modebranche Einzel- und Großhändler die Akteure am Markt. Vor allem Einzelhändler genießen den Vorteil der Kundennähe und können so spezifische Bedürfnisse befriedigen. Großhändler profitieren davon nur dann, wenn sie zumindest einen partiellen Kontakt zum Endkunden haben. So haben auch Modehersteller erkannt, dass eine direkte Verbindung mit dem Kunden bessere Absatzchancen bietet.² Allein die Kundennähe reicht allerdings nicht aus. Es bedarf dem gezielten Einsatz von Maßnahmen um das Unternehmen in die richtige Richtung zu steuern und somit Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Der direkte Kontakt zum Endkonsumenten befindet sich daher am Verkaufspunkt, dem s.g. Point of Sale. Der POS dient als Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen. Des Weiteren liefert der POS wertvolle Daten, die erhoben und analysiert werden können. Das Design und die Kollektion können so besser auf den Endkonsumenten abgestimmt und dadurch eine Marktverfehlung vermieden werden. Folglich wird deutlich, dass der Kundenkontakt allein nicht ausreicht. Es gilt das gesamte potentielle Wissen aus dem POS für strategische Zwecke zu filtern und gezielt zu nützen.

Trotz der Dynamik und des Absatzrisikos in der Modebranche, bedarf es hier einer Strategie mit welcher sich das Unternehmen am Markt etabliert und somit auch eine gewisse Nachhaltigkeit sichert. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der strategischen Steuerung des Unternehmens durch die Etablierung der Balanced Scorecard, die zugleich auch als ein Frühwarnsystem fungiert. Dabei werden anhand der Balanced Scorecard wichtige strategische Hebel für die Beispielfirma Darwin's Outfit GmbH dargestellt. Inwiefern sich die BSC als ein Frühwarnsystem für die Modebranche eignet, wird im letzten Teil der Arbeit diskutiert.

¹ Vgl. Limmer, H. C.: Controlling in Mode-Markenartikelunternehmen, Frankfurt am Main u.a., 1996, S. 33 ff.

² Vgl. Dispan, J.: Bekleidungswirtschaft: Branchenanalyse 2009; Strukturwandel – Entwicklungstrends, Herausforderungen – arbeitsorientierte Handlungsfelder, München, 2009, S. 26

Für erfolgreiches Wirtschaften ist die Orientierung am Kunden eine wesentliche Voraussetzung. Deshalb konzentriert sich die BSC in dieser Arbeit auf den POS der Darwin's Outfit GmbH. Die Unternehmensstrategie sollte sich am POS widerspiegeln, da letztendlich die Konsumenten über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.

2 Die Modebranche: Eine Beschreibung und Analyse

Unter Mode im Kontext der Bekleidungsbranche versteht man “Die mit den Schönheitsbegriffen sich ständig, in neuester Zeit sehr schnell wandelnden Formen der Kleidung”.³ Diese Begriffsbeschreibung der Mode deutet auf ihre zeitliche Begrenzung, die sich in der Schnelllebigkeit ausdrückt, sowie auf ihre Antriebskraft sich ständig zu verändern. Dabei schafft es die Mode, Millionen Menschen von sich zu beeinflussen und mitzureißen.

Große Fashionweeks und –shows, die in den Modemetropolen wie Paris und Mailand veranstaltet werden, dienen als Inspiration zahlreicher Modeanbieter. Dabei ist es relativ unbedeutend ob es sich um eine Billigkette wie H&M oder die im Premiumsegment anbietenden Unternehmen wie Hugo Boss handelt. Je nach Unternehmensphilosophie und Einzugsgebiet findet eine dementsprechende Orientierung und Anpassung an den Modetrends statt.

2.1 Schnelllebigkeit und Dynamik

Die Leistungserstellung in der Bekleidungsindustrie und damit Gegenstand des Handels in der Modebranche, ist die Kollektion. Die Kollektion besteht aus einer Vielzahl von Einzelartikeln, wodurch ihr eine Komplexität unterstellt wird.⁴ Die Grundausstattung einer Kollektion beinhaltet etwa T-Shirts, Hemden, Hosen, Jacken, usw. Diese Grundausstattung lässt sich des Weiteren in Form, Farbe und Stoffe differenzieren. Eine Zusatzausstattung bilden dabei Accessoires, wie etwa Gürtel, Schals, Taschen, etc. Diese lassen sich wiederum durch vielfältige Beschaffenheit unterscheiden.

Entsprechend der vier Jahreszeiten, können die Kollektionen auf diese abgestimmt werden. Das würde bedeuten, dass am POS viermal pro Jahr eine neue Kollektion präsentiert wird. Bei Aufteilung auf Sommer und Winter sind das zwei Kollektionen pro Jahr. Derartige Kollektionsstrategien finden sich allerdings eher im Einzelhandel mit geringem bis mittlerem Modegrad. Der Handel mit hoch modischem Sortiment, wie bei s.Oliver, kann einen Kollektionswechsel bis zu zwölfmal im Jahr durchlaufen.⁵ Dadurch wird verdeutlicht, durch welche Schnelligkeit diese Branche im hochmodischen Sektor

³ Der große Brockhaus, Band 8, 16. Auflage, Wiesbaden, 1955

⁴ Vgl. Limmer, H.C.: a.a.O., S. 22

⁵ Vgl. <http://career.soliver.com/de/wer-wir-sind/produkte/bildergalerie/>, abgerufen am 18.5.2012

geprägt ist. Fast-Fashion ist somit zum wichtigen Schlagwort in der Modebranche geworden, das sich durch einen Sortimentswechsel in immer kürzeren Zeitabständen auszeichnet.⁶

Das Sortiment von Einzelhandelsläden ist je nach zielgruppenspezifischen Gesichtspunkten unterschiedlich zusammengesetzt. Die meisten Bekleidungsunternehmen vertreiben neben modischen Waren, auch Basics, die nicht oder nur zu einem geringen Anteil dem modischen Einfluss unterliegen.⁷ Das ist beispielsweise bei Hosen, T-Shirts oder Socken der Fall. Zur generellen Unterscheidung haben sich folgende Modegrade herausgebildet:⁸

- Hochmodische Bekleidung

Das Absatzrisiko ist hier am höchsten, da diese Ware einen relativ kurzen Produktlebenszyklus haben und zudem die Gefahr besteht, dass das Warensortiment von den Kunden nicht angenommen wird.

- Modische Bekleidung

Die modische Bekleidung orientiert sich zwar an den aktuellen Trends und ist somit als kurz- bis mittelfristig zu kategorisieren. Die Ware an sich unterscheidet sich von hochmodischer Bekleidung dadurch, dass spezifische Änderungen des Grundtrends vorgenommen wurden, wie z.B.: geringfügige Schnittänderungen, unterschiedliche Farben, etc. Das Absatzrisiko ist bei diesem Modegrad entsprechend geringer.

- Modisch neutrale Bekleidung

Diese Waren werden als Basics definiert, die wenig oder nicht modischen Einflüssen unterliegen. Die modisch neutrale Bekleidung lässt sich weiters in NOS-Ware differenzieren. Je nach gesetztem Schwerpunkt des Händlers können diese unterschiedliche Waren erfassen, wie beispielsweise Hemden bei einem Herrenausstatter. Diese Waren stellen einen Grundbedarf dar und sprechen eine breites Publikum an und sollten daher, wie schon der Name sagt, "never out of stock" sein.

Im Gegensatz zum Modegrad beruht der Genregrad, dessen Kriterien Menge, Preis

⁶ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 25

⁷ Vgl. Ahlert, D. / Große-Bölting, K. / Heinemann G.: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft: Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt am Main, 2009, S. 670

⁸ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 55

und Qualität darstellen, auf objektiver Beurteilung von Bekleidung.⁹ Das Warensortiment eines Produzenten oder Händlers kann in unterschiedlichen Ausprägungen existieren:

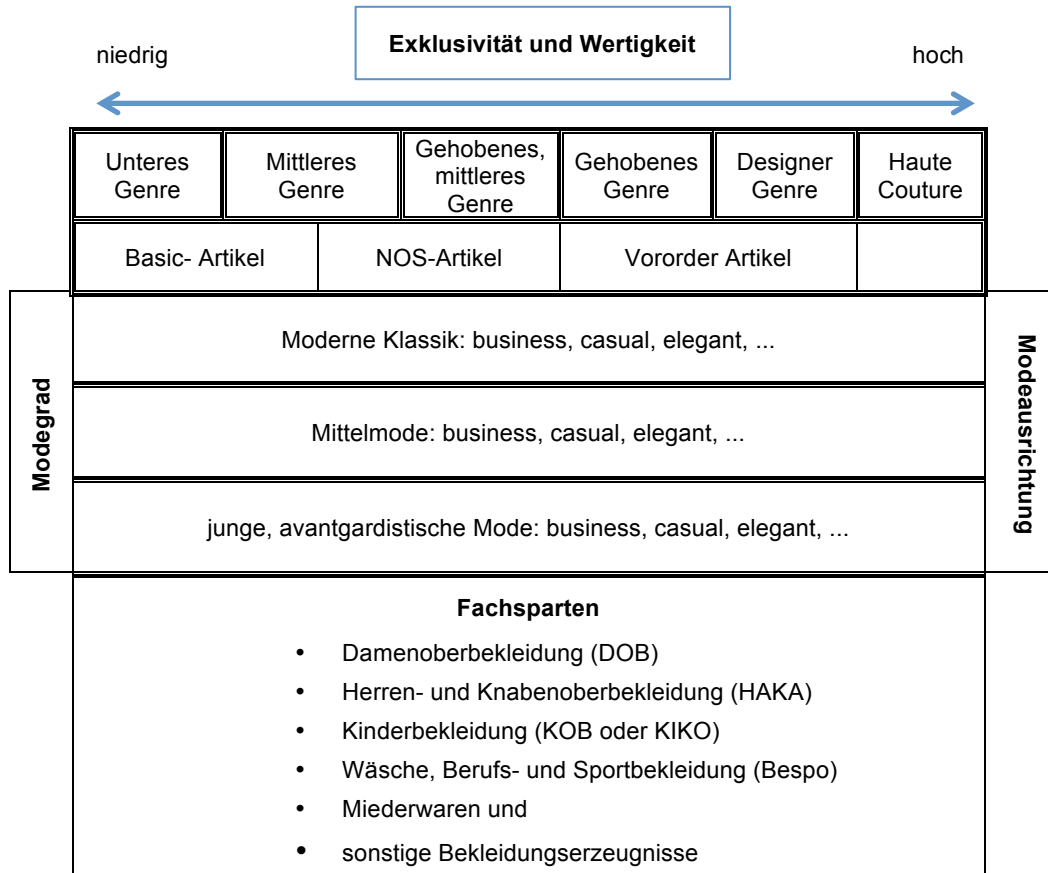


Abbildung 1: Leistungsklassifizierung von Bekleidung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlert, D. et al: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft, Frankfurt a. M., 2009, S. 44, 451, 670

Waren im Bereich des niedrigen und des mittleren Genre werden laufend produziert. Sie sind daher einfacher zu planen, da das Verhalten der Endkunden bereits bekannt ist. Modische Waren, die eher im höherwertigen Genregrad angesiedelt sind, müssen mit einem höheren Zeitvorlauf geordert werden.¹⁰ Je nach Spezialisierung können Modeprodukte aus den Fachsparten, wie beispielsweise Damen- oder Herrenbekleidung, in unterschiedliche Genregrade, Modegrade und –ausrichtungen differenziert werden.

⁹ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 54 f.

¹⁰ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 670 f.

In der Bekleidungsbranche sind nicht alle Akteure ausschließlich Händler oder Produzenten. In Abhängigkeit von der Integration der Akteure lässt sich die Wertschöpfungskette mit den integrationsspezifischen Funktionen gemäß Abbildung 2 darstellen.

Integrationsart	Produzent	Marketing	Design	Vertrieb	Einkauf	Logistik	Einzelhandel
Kernfunktion		Typ A					
Rückwärts	Typ B						
Vorwärts		Typ C					
Rückwärts und vorwärts	Typ D						

Abbildung 2: Integrationsumfang in der Bekleidungsindustrie
 Quelle: Limmer, H.C.: Controlling in Mode-Markenartikelunternehmen,
 Frankfurt am Main u.a., 1996, S. 23

Die Kernfunktionen eines klassischen Händlers wird vom Typ A dargestellt und umfasst in der Regel die Bereiche Marketing, Design, Vertrieb an den Einzelhandel, Einkauf und Logistik. Im Gegensatz zu Typ A ist Typ B, zusätzlich zu den Kernfunktionen, rückwärts in der Wertschöpfungskette integriert. Somit hat Typ B einen wesentlichen, persönlichen Einfluss auf die Produktion, welche sich in einer höheren Flexibilität äußert. Beide Integrationsarten beliefern den fremd betriebenen Einzelhandel, wobei der Verkauf durch eine lange Vorlaufzeit durchgeführt wird. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass der Einkauf der Stoffe für die Produktion erst dann erfolgt, nachdem die Verkaufszahlen realisiert wurden.¹¹ Des Weiteren ist für beide Typen charakteristisch, dass jede Kollektion als ein Projekt abgewickelt und somit einmalig zu fixen Verkaufsterminen angeboten wird.¹² Vorwärtsintegrierte Unternehmen, wie Typ C, unterscheiden sich grundsätzlich durch die Unterhaltung eigener Einzelhandelsketten, die sie selbst beliefern. Hier existieren keine fixen Verkaufstermine und somit kann das Unternehmen permanent seine Kollektionen entwickeln.¹³ Typ D ist vollkommen in die Wert-

¹¹ Vgl. Limmer, H.C.: a.a.O., S. 21 ff.

¹² Vgl. Limmer, H.C.: a.a.O., S. 23, 32

¹³ Vgl. Limmer, H.C.: a.a.O., S. 32

schöpfungskette, durch Rückwärts- und Vorwärtsintegration, eingegliedert.

Die Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Händlern ist eine unabdingbare Voraussetzung in der Modebranche. Es zeichnet sich allerdings der Trend ab, dass sich Händler rückwärts und Produzenten vorwärts vertikalisieren, wodurch Verschiebungen in der Wertschöpfungskette stattfinden. Beim Handel zeichnet sich das insofern ab, dass Händler die Aufgaben der Kollektionsentwicklung und des –designs übernehmen.¹⁴ Die Produzenten hingegen haben festgestellt, dass sie die Nähe zu den Kunden brauchen und unabhängiger vom Handel werden, wenn sie eigene Verkaufspunkte errichten. Die Abhängigkeit der Hersteller von den Händlern zeichnet sich durch die hohe Verhandlungsmacht der Händler aus.¹⁵ Bei Etablierung eigener Verkaufspunkte werden Hersteller zu Konkurrenten der Händler und schwächen so dessen Position. Die jeweiligen Strategieänderungen werden künftig die Dynamik der Prozesse von der Kollektionsentwicklung bis hin zur Warenpräsentation am POS, aufgrund höherer Flexibilität, bedeutend steigern.

2.2 Strukturwandel im Rahmen der Globalisierung

Charakteristisch für die Modebranche ist heutzutage, dass sie sich weniger auf die Produktion als auf den Handel, der durch unterschiedliche Kooperationsformen geprägt ist, konzentriert. Aus diesem Grund kann nicht mehr von Bekleidungsgewerbe gesprochen werden. Bedingt durch diese Entwicklung hat sich daher die Bezeichnung Modebranche oder Bekleidungswirtschaft herausgebildet.¹⁶

Viele Modeunternehmen haben erkannt, dass sich ein lohnintensives Fertigen in den Industriestaaten nicht mehr rentiert. Das Konfektionieren von Bekleidung ist sehr arbeits- und lohnintensiv, weil bestimmte Arbeitsabläufe nicht automatisierbar sind, wie z.B.: bei der Automobilherstellung. Durch den Mangel an technischer Innovation bei der Bekleidungsherstellung wird die Produktivität in der Modebranche an der Arbeitsleistung sowie Organisationsformen gemessen.¹⁷ Aus diesem Grund wurden Produktionsstätten bereits seit der 1970er Jahre in Billiglohnländer verlagert. Durch diesen Umstand ist diese Branche stark in der internationalen Arbeitsteilung integriert, wodurch ihr auch der Titel des Globalisierungsvorreiters zugesprochen wird.¹⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass in diesem Industriezweig eine enorme Schrumpfung bzw. Ver-

¹⁴ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 26

¹⁵ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 27 ff.

¹⁶ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 1

¹⁷ Vgl. Adler, U. / Breitenacher, M.: Bekleidungsgewerbe: Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven, in: Struktur und Wachstum, Reihe Industrie: Heft 37, Berlin, 1984, S. 84

¹⁸ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 2

lagerung stattgefunden hat. Aus Sicht der Unternehmen ist diese Strategie jedoch vorteilhaft, weil dadurch die globale Erschließung der Absatzmärkte ermöglicht wird. Aber nicht nur die Absatzmärkte, sondern auch weltweite Kooperationen machen diese Produktionsstrategie sehr attraktiv. So ist beispielsweise ein Produzent in der Lage, weltweit seine Kunden zu bedienen und er hat ein Netzwerk aus Partnern, mit denen er Produktions- oder Absatzkooperationen eingehen kann.

Der Trend der Produktionsverlagerung hatte nicht nur Kostengründe, sondern auch das tendenziell ändernde Konsumverhalten. Zum einen liegen hier Sättigungstendenzen des Marktes und zum anderen starker Konkurrenzdruck vor.¹⁹ Speziell Billiganbieter von Bekleidung, wie beispielsweise Hennes & Mauritz oder der Discounter KiK, haben durch ihren Markteintritt in den 90er Jahren das Nutzenverhältnis der Konsumenten zum Teil beeinflusst. Das zentrale Merkmal von diesen Anbietern ist der niedrige Preis und die schnell wechselnde Mode. Die Folge davon ist, dass die Nachfrage nach mittlerer oder höherer Qualität zurückgeht, sodass wiederum solche Anbieter Umsatzeinbußen erleiden und/oder sogar ihr Unternehmen schließen müssen.

Unter dem Einfluss der Globalisierung haben sich folgende Produktions- und Beschaffungsstrategien herausgebildet:²⁰

- Eigen- oder Lohnfertigung im Inland

Bei der Eigenfertigung unterhält der Produzent eine eigene Produktionsstätte im Inland. Die Eigenfertigung ist beispielsweise in Deutschland wie auch in Österreich stark zurückgegangen. Ausnahmen finden sich jedoch bei Anfertigung von Bekleidungen im gehobenen Genre oder Spezialaufträge in kleineren Serien. Für die Lohnfertigung, bei der die Ware einer partiellen Bearbeitung unterzogen wird, gilt in etwa das Gleiche.

- Eigenfertigung im Ausland

Hierbei unterhält der Produzent eine eigene Produktionsstätte im Ausland, wie Osteuropa oder Asien. Vorteilhaft ist diese Produktionsstrategie durch den Erhalt und die Pflege des Produktions-Know-how. Außerdem ist hierbei eine erhöhte Flexibilität bei der Kollektionserstellung gewährleistet. Der Produzent kann dabei Änderungen bei Nachfrageverschiebungen leichter vornehmen. Eine hohe Bedeutung hat diese Produktionsstrategie seit Beginn der 70er Jahre und hat sich kontinuierlich verbreitet.

¹⁹ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 24 ff.

²⁰ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 17 ff.

- Lohnfertigung im Ausland

Die Lohnfertigung wird auch als passive Veredelung bezeichnet, da das inländische Unternehmen seine Waren an eine ausländische Produktionsstätte exportiert. Dort wird die Ware nach Vereinbarung bearbeitet und durch das inländische Unternehmen wieder importiert.

- Zukauf von Fertigwaren

Anders als bei den zuvor beschriebenen Strategien, werden hier ausschließlich fertige Produkte bezogen bzw. importiert. Deshalb wird der Zukauf von Fertigwaren auch als Vollimport bezeichnet. Wie man an dieser Form feststellen kann, hat diese Strategie nichts mit der Industrie bzw. dem Gewerbe zu tun, da sich der Unternehmensgegensand ausschließlich auf den Handel konzentriert. Diese Beschaffungsform wird künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Festzustellen ist hier, dass Billiglohnländer wie China oder die Türkei durch die zunehmende Industrialisierung bald selbst die Herrschaft über die Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie übernehmen werden. China zählt mittlerweile zum größten Bekleidungshersteller im niedrigen Preissegment und entwickelt sich auch zunehmend im gehobenen Genre.²¹ Einerseits herrscht dort eine starke Konzentration des Produktions-Know-how und zum anderen niedrige Arbeitskosten, die unter jenen in Europa liegen. Angebote in höheren Preissegmenten werden auch zwangsläufig in den Billiglohnländern zu höheren Lohnkosten führen.²² Auf den Absatzmärkten wird ein noch höherer Konkurrenzkampf herrschen.

2.3 Rationalität und Mode

Limmer hat eine Studie durchgeführt, bei der untersucht wurde inwiefern Mode-Markenartikelunternehmen in Deutschland das rational geprägte Controlling in einem emotional geladenen Umfeld einsetzen. Von besonderem Interesse ist, dass bereits die Kollektionsentwicklung durch eine hohe Emotionalität geprägt ist. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Emotionalität mit dem vorherrschendem Modegrad im Unternehmen korreliert.²³

Je höher also der Modegrad ist, desto emotionaler ist die Entscheidung im Hinblick auf die Produktentwicklung seitens des Unternehmens. Bei klassischer Mode wird deshalb die emotionale Komponente eine niedrigere Rolle spielen als bei hoch modischer.

²¹ Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 20 f.

²² Vgl. Dispan, J.: a.a.O., S. 21

²³ Vgl. Limmer, H. C.: a.a.O., S. 100 ff.

Ebenso wird dadurch verdeutlicht, dass Unternehmen diese Emotionalität an die Endkunden weiter transportieren.

Ein wichtiger Träger der Emotionalität ist die Marke. Die Marke ist der Überbringer einer Botschaft, mit der sich der Kunde identifiziert. Der Kunde wird sich daher durch die Emotion, geprägt durch subjektive Wahrnehmung, für den Kauf des Produktes entscheiden. In Anbetracht der Tatsache, dass die Auswahl von Bekleidung unmittelbar auf einem von Konsumenten gewählten Lebensstil und dessen Persönlichkeit basiert, ist seine Entscheidung rational nicht begründbar.²⁴ Die subjektive Präferenz für ein Produkt kann also unterschiedliche Gründe haben und als Produkt des Zusammenwirkens mehrerer Faktoren charakterisiert werden. Um diese, an sich als Unsicherheit der Kunden und Absatzmärkten definierten Präferenzen, rational zu erfassen und entgegenzukommen, setzen Unternehmen der Modebranche gezielte Maßnahmen ein. Wichtig ist daher, dass sich das Unternehmen an den Kunden orientiert. Der Ausgangspunkt aller Überlegungen ist daher der Verkaufspunkt.

Von strategischer Bedeutung für den Verkaufspunkt ist das Warensortiment, Personal, Standort sowie die Gestaltung der Räumlichkeit. Abbildung 3 zeigt die Zusammenhänge.

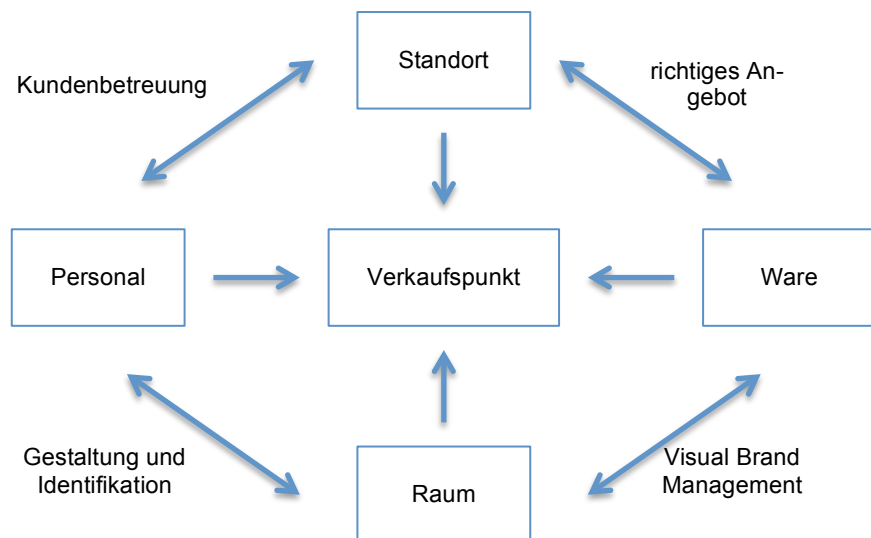


Abbildung 3: Strategische Hebel für den Verkaufspunkt
Quelle: Eigene Darstellung

²⁴ Vgl. Falke, F. P. : Entstehung und Bedeutung starker Marken, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen, Frankfurt am Main, 2011, S. 27 ff.

Der Verkaufspunkt ist aufgrund seiner Nähe zum Kunden ein dominierender Erfolgsfaktor in der Modebranche.²⁵ Hier kann das Unternehmen seine Marke und die zu verkaufenden Produkte präsentieren und so die Konsumenten von sich überzeugen. Über den Erfolg oder Misserfolg des stationären Handels entscheiden mehrere Faktoren. Bevor die anderen Faktoren überhaupt einen Einfluss auf das Kaufverhalten nehmen können, ist die Standortwahl von größter Bedeutung. Durch den Standort des Verkaufspunktes soll die Zielgruppe angesprochen werden und deren Bedürfnisse befriedigt werden.²⁶ Aus diesem Grund wird das Warensortiment auf den Standort abgestimmt. Mithilfe eines ganzheitlichen Konzeptes, dem Visual Brand Management, sollen Emotionen in den Kunden durch die Marke geweckt werden und sie an sich durch den Wiedererkennungswert binden.²⁷ Hier spielt die genaue Abstimmung und Visualisierung der Warenpräsentation im Verkaufsraum sowie die Funktionalität der Fläche eine große Rolle.²⁸

Durch das Personal erfüllt das Unternehmen einen der wichtigsten strategischen Faktoren. Die Mitarbeiter sind Markenbotschafter, indem sie sich selbst mit der Unternehmensphilosophie und der Marke identifizieren.²⁹ In diesem Zusammenhang spricht man vom s.g. Brand Behavior, bei dem es sich um die Erfüllung der Markenbotschaft durch das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter handelt.³⁰ Wirbt das Unternehmen mit Qualitätsware, wird der Kunde beispielsweise eine qualitative Beratung seitens der Verkäufer erwarten. Im Sinne des POS sind es Mitarbeiter, die durch den persönlichen Kundenkontakt eine Dienstleistungsfunktion erfüllen und so die Kundenzufriedenheit und Markenidentifikation der Kunden fördern.

Durch die Analyse und Bewertung der aufgezählten strategischen Faktoren ist es also möglich, sich der emotionalen Welt des Kunden zu nähern. Ein Unternehmen kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn es die strategischen Faktoren permanent pflegt und überwacht.

²⁵ Vgl. Focken, R.: Moderne Kommunikation, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen, Frankfurt am Main, 2011, S. 49

²⁶ Vgl. Gedat, A.: Die Erfolgsfaktoren von Marc O'Polo – Retail Excellence als wesentlicher Treiber, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen, Frankfurt am Main, 2011, S. 135

²⁷ Vgl. Hauf, M.: Visual Brand Management – Der Aufbau starker Marken am Point of Sale, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen, Frankfurt am Main, 2011, S. 81 f.

²⁸ Vgl. Hauf, M.: a.a.O., S. 83

²⁹ Vgl. Schumacher, N.: Behavioral Branding in der Fashion-Branche, in: von den Besten lernen, Frankfurt am Main, 2011, S. 53 f.

³⁰ Vgl. Schumacher, N.: a.a.O., S. 55

3 Früherkennung von Unternehmenskrisen

„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele)...“³¹ Mit dieser Definition wird die negative bzw. destruktive Wirkung der Krise hervorgehoben. Bedingt durch die Krise hat das Unternehmen aber dennoch die Chance, sich positiv zu verändern bzw. zu entwickeln. Durch Frühwarnsysteme soll das Risiko einer existenzgefährdenden Krise minimiert und somit die Chance erhöht werden, rechtzeitig entgegenzuwirken.

3.1 Krisenarten und deren Verlauf

Um mit geeigneten Maßnahmen gegen eine Unternehmenskrise vorzugehen, ist zunächst festzustellen um welche Krisenart es sich handelt. Eine entsprechende Kategorisierung von Unternehmenskrisen ist deshalb von Bedeutung.

Krystek unterscheidet gemäß Abbildung 4 zwischen vier Prozessphasen von Unternehmenskrisen.

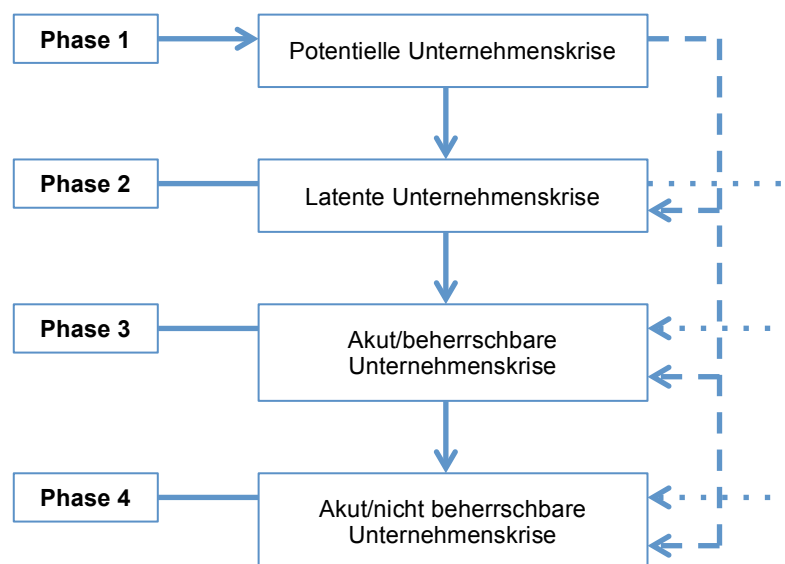


Abbildung 4: Krisenarten nach Aggregatzustand und Beeinflussbarkeit nach Krystek
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek, U.: Unternehmenskrisen, Wiesbaden, 1987, S. 29 f.

³¹ Krystek, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S. 6 f.

In der ersten Phase, der potentiellen Unternehmenskrise, sind die Symptome nicht wahrnehmbar, da das Unternehmen grundsätzlich von keiner Krise betroffen ist. Die potentielle Unternehmenskrise ist daher durch die Suche nach potentiellen Gefährdungsbereichen, die künftig eintreten könnten, gekennzeichnet. Dabei bedient man sich der Überprüfung langfristiger, strategischer Planungen und Prognosen. Bei der latenten Unternehmenskrise hingegen ist bereits eine verdeckte Krise eingetreten, die durch dafür vorgesehene Frühwarnsysteme erfasst werden kann. Bei der akut/beherrschbaren Unternehmenskrise ist die negative Wirkung der vorangeschrittenen Krise deutlich spürbar. Durch geeignete Sanierungsmaßnahmen kann das Unternehmen noch rechtzeitig die Phase 4, die akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise, verhindern. Ist das nicht der Fall verbleibt die Möglichkeit der Liquidation, bei der das Unternehmen entweder freiwillig aufgelöst oder in einer anderen Form fortgeführt wird.³²

Der Krisenprozess unterliegt nicht zwingend der numerischen Reihenfolge. Das Unternehmen könnte, ohne erkenntliche Warnsignale einer Krise, in die Phase 3 oder Phase 4 des Krisenprozesses geraten. Mit jeder vorangeschrittenen Phase werden der zeitliche Vorlauf sowie die Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbewältigung geringer.³³

Müller kategorisiert, im Gegensatz zu Krystek, Krisenarten nach den gefährdeten Unternehmenszielen. Dabei wird ein typischer Krisenverlauf unterstellt, der sich in drei Kategorien mit der Sonderform Konkurs und Vergleich unterteilen lässt.³⁴ Die Abbildung 5 zeigt die nach Müller definierten Krisenarten.

Beim Krisenverlauf 1 werden alle Stufen der definierten Krisenarten durchlaufen. Beginnend bei der strategischen Krise ist das langfristige Erfolgspotential, beispielsweise die Standortlage der Modefilialen oder das auf die Zielgruppe ausgerichtete Warensortiment, des Unternehmens bedroht. Die Erfolgskrise zeichnet sich durch verfehlte operative Ziele, wie z.B.: Umsatz oder Lagerumschlagsgeschwindigkeit, aus. Die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung sind durch die Liquiditätskrise, bei der das Unternehmen seinen Verbindlichkeiten nicht rechtzeitig nachkommen kann, gekennzeichnet.³⁵

³² Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 29 ff.

³³ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 29, 32

³⁴ Vgl. Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, Frankfurt am Main u.a., 1986, S. 53

³⁵ Vgl. Müller, R.: a.a.O., S. 54

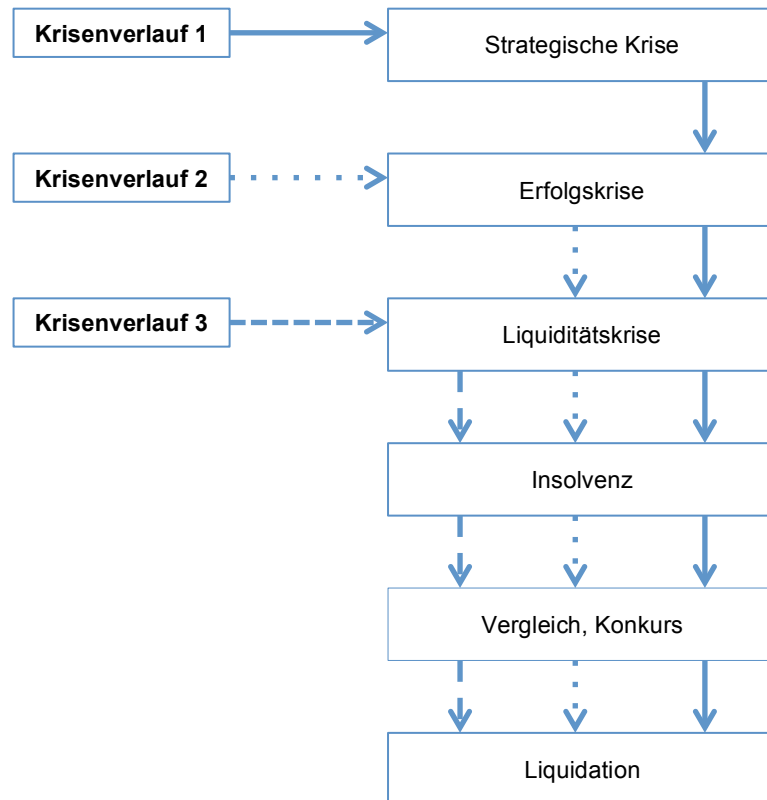


Abbildung 5: Krisenarten und -verlauf nach Müller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, R.: *Krisenmanagement in der Unternehmung*, Frankfurt am Main u.a., 1986, S. 56

Ohne vorher eine strategische Krise durchlaufen zu haben, befindet sich das Unternehmen beim Krisenverlauf 2 unmittelbar in einer Erfolgskrise. Der Krisenverlauf 3 beginnt mit der Liquiditätskrise. Alle genannten Krisenarten münden in die Insolvenz, den Vergleich und Konkurs oder in eine Liquidation bei Unterlassung von entsprechenden Gegenmaßnahmen. Der zeitliche Vorlauf ist bei Müller, wie auch bei Krystek, beginnend bei Krisenverlauf 1 bzw. Phase 1, am höchsten. Müller konkretisiert allerdings für den jeweiligen Krisenverlauf die Dauer bis zur Insolvenz. Bei der strategischen Krise ist der zeitliche Vorlauf langfristig, bei der Erfolgskrise mittelfristig und bei der Liquiditätskrise kurzfristig.³⁶

Durch die Krisenkategorisierung nach unterschiedlichen Gesichtspunkten erscheinen die beiden Ansätze gegenüber einander als heterogen. Es lassen sich allerdings einerseits durchaus Parallelen ableiten und andererseits können beide Ansätze einander ergänzen:

³⁶ Vgl. Müller, R.: a.a.O., S. 54

Phasen	Krystek		Müller
1.	Potentielle Unternehmenskrise	Während in der ersten Phase nach Krystek noch keine reale Krise eingetreten ist, ist bei Müllers strategischer Krise bereits eine wahrnehmbare Gefahr vorhanden.	Strategische Unternehmenskrise
2.	Latente Unternehmenskrise	Bei der latenten Unternehmenskrise nach Krystek liegt bereits eine verdeckte Krise vor. Den Übergang zu Müllers Erfolgskrise wird durch die Verwendung von Informationssystemen bzw. Frühwarnsystemen zur Aufdeckung der (latenten) Erfolgskrise, hergestellt. Beispielsweise durch Vergleich der Tages- oder Wochenumsätze auf Jahresbasis.	Erfolgskrise
3.	Akut/beherrschbare Unternehmenskrise	Als akut, aber dennoch beherrschbar, kann die Liquiditätskrise bezeichnet werden. Des Weiteren sind sich beide Ansätze einig, dass Handlungsalternativen aufgrund zeitlicher Engpässe deutlich unter denjenigen der Phasen 1 und 2 liegen.	Liquiditätskrise
4.	Akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise	Beide Ansätze umfassen hier die freiwillige Liquidation oder den Fortbestand des Unternehmens in einer anderen Form.	Vergleich, Konkurs

Abbildung 6: Vergleich der Krisentheorien nach Krystek und Müller
Quelle: Eigene Darstellung

Wie der Vergleich beider Ansätze zeigt, bestehen wesentliche Unterschiede in der ersten Phase von Unternehmenskrisen. In der ersten Phase, der potentiellen Unternehmenskrise, setzt Krystek auf antizipatives Krisenmanagement, bei dem Strategien der Krisenvermeidung im Fokus stehen.³⁷ Müllers Krisenmanagement hingegen beginnt erst mit dem Eintreten einer konkreten Unternehmenskrise.

3.1.1 Ursachen von Unternehmenskrisen

Mittels der quantitativen und qualitativen Krisenursachenforschung werden Unternehmenskrisen analysiert und es wird folglich versucht, allgemeingültige Aussagen über Ursachen der Unternehmenskrise abzuleiten.³⁸

Die quantitative Krisenforschung analysiert Krisen bzw. Insolvenzen anhand statistischer Daten, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Krise stehen. Zu den

³⁷ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 106 f.

³⁸ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 32

statistischen Daten zählen hauptsächlich Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgröße und Alter des Unternehmens. Die Auswahlkriterien haben allerdings wenig Aussagekraft im Bezug auf die Ursachen, da sie, mehr oder weniger, die Auswirkung einer Krise darstellen und nicht die Ursache selbst. Die qualitative Krisenforschung hingegen versucht durch Analyse individueller Krisen allgemeingültige Hinweise auf die Ursachen abzuleiten. Auch hier bestehen Probleme bei der Aussagekraft, wie etwa unterschiedliche Kriterien, die eine Vergleichbarkeit erschweren, fehlende Objektivität sowie schwer überprüfbare Aussagen der Befragten.³⁹

Zurückzuführen sind entsprechende Schwierigkeiten bei der Erhebung von Krisenursachen auf deren Komplexität. Ursachen können vielfältig, mehrstufig, von intern und/oder extern ausgelöst sein.⁴⁰

Damals wie auch heute zählen Managementfehler zu den häufigsten internen Ursachen, die auf mangelhafte Entscheidungen zurückzuführen sind. Finanzen können als zweitgrößte Ursache genannt werden, denn vor allem bei jungen Unternehmen ist die Eigenkapitalausstattung mangelhaft. Extern können als die häufigsten Krisenursachen die konjunkturelle und strukturelle (Fehl)Entwicklung genannt werden.⁴¹

3.2 Betriebliche Frühwarnsysteme

In Deutschland und zu einem geringen Ausmaß in Österreich, existieren Regelungen über die Einrichtung von Überwachungssystemen zwecks frühzeitiger Erkennung von Krisen bzw. Risiken. In Österreich besteht die freiwillige Verpflichtung für börsennotierte Unternehmen durch den Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK).⁴² Der deutsche Gesetzgeber verpflichtet Aktiengesellschaften durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Dieses Gesetz wurde vor allem aufgrund steigender Unternehmensinsolvenzen erlassen. Frühwarnsysteme sind dabei als Informationssysteme zu verstehen, die rechtzeitigrelevante Hinweise über eine bestimmte (negative) Einwirkung auf das Unternehmen liefern sollen. Sie sollen vor allem latente Unternehmenskrisen aufdecken.⁴³

³⁹ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 33 ff.

⁴⁰ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 67

⁴¹ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 68 ff.; Vgl. Baetge, J. / Schmidt, M. / Hater, A.: Determinanten einer Unternehmenskrise, in: Unternehmenssanierung, Heidelberg u.a., 2012, S. 35

⁴² Vgl. Jaufer, C.: Das Unternehmen in der Krise: Verantwortung und Haftung der Gesellschaftsorgane, 2. Auflage, Wien, 2010, S. 262

⁴³ Vgl. Martin, T. A. / Bär, T.: Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG, München u.a., 2002, S. 39 ff.

Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Begriffe in Bezug auf die Zweckmäßigkeit der, allgemein formuliert, Systeme zur Krisenidentifikation herausgebildet. Als erste und damit zur ersten Generation zählt die Frühwarnung, die auf rechtzeitiger Krisenortung beruht. Die zweite Generation erkennt nicht nur Risiken frühzeitig, sondern auch Chancen. Deshalb wird sie als Früherkennung bezeichnet. Die Frühaufklärung, die als dritte Generation bezeichnet wird, erfasst sowohl Chancen und Risiken als auch geeignete Reaktionsstrategien.⁴⁴

Fremdorientierte Frühwarnsysteme als ein Teil der betrieblichen Frühwarnsysteme

Neben den betrieblichen Frühwarnsystemen als eigenorientierte Frühwarnsysteme, zählen zu diesen auch solche, die als fremdorientierte Frühwarnsysteme bezeichnet werden.⁴⁵ Sie werden zwar von Externen verwendet, können allerdings auch für interne Zwecke genützt werden. Diese Arten von Frühwarnsystemen beruhen auf der Analyse von Jahresabschlüssen, durch welche eine Unternehmenskrise bzw. das Insolvenzrisiko vorhergesagt werden kann.⁴⁶

Die klassische Jahresabschlussanalyse ist vor allem wegen der subjektiven Auswahl der Kennzahlen durch den Analysten kritisiert worden. Eine entsprechende Weiterentwicklung ist daher die auf Objektivität beruhende moderne Jahresabschlussanalyse. Bei der modernen Jahresabschlussanalyse handelt es sich um Bilanzratingsysteme, bei denen mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren ein bestimmtes Kennzahlenmuster als existenzkritisch identifiziert wird. Zu den mathematisch-statistischen Verfahren zählen die Multivariate Diskriminanzanalyse, die Logistische Regression und die Künstliche Neuronale Netzanalyse.⁴⁷ Auf Basis der Künstlichen Neuronalen Netzanalyse ist das Baetge-Bilanz-Rating (BBR) hervorgegangen, bei dem sich 14 Kennzahlen als nicht beeinflussbar und unabhängig erwiesen haben.⁴⁸ Eine entsprechende Weiterentwicklung des BBR ist das Moody's KMV RiskCalc. Hier wurden mittels der logistischen Regressionsanalyse neun beständige Kennzahlen herausgefiltert, mit denen die aktuelle Finanzsituation bzw. die Insolvenzgefahr des Unternehmens berechnet werden kann. Die aggregierten Daten der Kennzahlen werden entsprechend der Ausfallwahrscheinlichkeiten gewissen Ratingklassen zugeordnet.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Loew, H.-C.: Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung – Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Frühwarnsysteme, Freiburg u.a., 1999, S. 24 ff.

⁴⁵ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 185

⁴⁶ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 55

⁴⁷ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 57 ff.

⁴⁸ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 64

⁴⁹ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 70 f.

Zahlreiche empirische Studien konnten die Funktionalität, also die Früherkennung von Krisen, mithilfe der modernen Bilanzanalyse nachweisen. Wie jedes System, stößt auch dieses an seine Grenzen. Bei Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften müssen auch die darauf aufbauenden Kennzahlen geändert bzw. angepasst werden. Des Weiteren bedürfen auch qualitative Daten, wie das Unternehmensumfeld oder die interne Organisation, einer Berücksichtigung. Ansonsten besteht die Gefahr, Hinweise eines Insolvenzrisikos zu übersehen.⁵⁰

3.2.2 Operative Frühwarnsysteme

Die zu den operativen Frühwarnsystemen zugehörigen Kennzahlen-/hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme lassen sich in Kennzahlen(systeme) und Planungshochrechnungen unterteilen. Um ihre Aussagekraft zu erhöhen werden Kennzahlen in einem System zu einer Spitzenkennzahl zusammengefasst, wie z.B.: das ROI-System. Bei Abweichungen sollen die Kennzahlen der unteren Hierarchieebenen, Hinweise auf mögliche latente Krisen liefern. Bei der Planungshochrechnung steht der Vergleich von Ist- und Planwerten im Fokus. Durch unterjährige (z.B.: Monats- oder Wochenbasis) Überprüfungen kann auf eine künftige Fehlentwicklung geschlossen werden.⁵¹

Indikatororientierte Frühwarnsysteme sind operative Frühwarnsysteme, die jedoch auch einen strategischen Charakter aufweisen. Daher stellen sie den Übergang von der ersten zur zweiten Generation der Früherkennung dar. Das liegt vor allem daran, dass nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch das Unternehmensumfeld im Beobachtungsbereich liegt. Für jeden Beobachtungsbereich werden Indikatoren, die eine Frühwarninformation liefern, festgelegt. Um Veränderungen zu messen, werden Zielgrößen für die jeweiligen Indikatoren festgelegt.⁵²

Für die Wahl der Frühwarnindikatoren stehen folgende Anforderungen im Mittelpunkt:⁵³

- **Frühzeitigkeit**
Eine drohende Krise soll sobald als möglich erkannt werden, damit noch genügend Zeit für Gegenmaßnahmen verbleibt.
- **Eindeutigkeit**
Die zur Verfügung stehenden Informationen sollen eindeutig auf eine Krise verweisen und den Spielraum für Fehlinterpretationen vermeiden.

⁵⁰ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 73 ff.

⁵¹ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 147 f.

⁵² Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 151 ff.

⁵³ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 154 f.

- **Vollständigkeit**
Indikatoren sollen alle relevanten, mit der Krise verbundenen Informationen liefern.
- **Flexibilität**
Indikatoren sollen sich bei Veränderungen im Beobachtungsbereich möglichst gut anpassen können und eine den Tatsachen entsprechende Information liefern.
- **Wirtschaftlichkeit**
Hier soll der Nutzen von Frühwarnindikatoren in einem angemessenen wirtschaftlichen Verhältnis stehen.

3.2.3 Strategische Frühwarnsysteme

Strategische Frühwarnsysteme basieren auf der Erfassung von Signalen aus der Unternehmensumwelt sowie Untersuchung dieser (unscharfen) Informationen. Zu diesem Zweck wird ein 360-Grad-Radar eingeführt, der die Funktion des Empfanges schwacher Signale übernimmt. Dieser Vorgang wird auch als Scanning bezeichnet. Werden beim Scanning Informationen erfasst, die eine potenzielle Bedrohung darstellen könnten, werden sie durch das Monitoring genauer untersucht.⁵⁴

Zu den wichtigsten Ansätzen der strategischen Frühwarnung zählen zum einen die Diffusionstheorie und zum anderen das von Ansoff definierte Konzept der Schwachen Signale. Beim Konzept der Schwachen Signale geht man davon aus, dass sich strategische Änderungen bzw. Trendumbrüche durch unstrukturierte Informationen lange Zeit im Voraus ankündigen. Die schwachen Signale können in unterschiedlicher Form auftreten:⁵⁵

- Wiederholung von Ereignissen, die in irgendeiner Weise mit der Strategie des Unternehmens verbunden sind,
- Erscheinung von neuen Ideen,
- Meinungen wichtiger Personen und
- Änderungen im Gesetzgebungsbereich.

Gemäß der Diffusionstheorie verbreitet sich eine neue Erkenntnis eines Einzelnen auf einen immer größer werdenden Personenkreis.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Loew, H.-C.: a.a.O., S. 41

⁵⁵ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 166

⁵⁶ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 167 f.

Strategische Frühwarnung basiert bei der Sammlung von Informationen auf subjektiver Auswahl des Empfängers. Deshalb könnte sie eine fehlerhafte Prognose enthalten.⁵⁷ Es stellt sich daher die Frage, wer der Träger der Informationsauswertung und -verarbeitung sein soll und welche Qualifikation dafür erforderlich ist. Immerhin kann durch eine Fehlinterpretation der Informationen und der daran aufbauenden Maßnahmen, eine Unternehmenskrise erst recht provoziert werden. In der Praxis besteht das Problem bezüglich der organisatorischen und vor allem finanziellen Ausgestaltung eines 360-Grad-Radars. Eine aus Kostengründen resultierende Einschränkung des Beobachtungsbereiches würde dadurch erste Signale einer Krise nicht erfassen.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 49

⁵⁸ Vgl. Loew, H.-C.: a.a.O., S. 45 f.

3.3 Das System der Balanced Scorecard

Der Hauptzweck der Balanced Scorecard ist die Umsetzung der von einem Unternehmen verfolgter Strategie. Die strategische Umsetzung wird dabei in vier Perspektiven unterteilt und zwar in Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwickeln. Die vier Perspektiven werden mittels strategischer Ziele sowie zugehöriger Kennzahlen dargestellt ⁵⁹

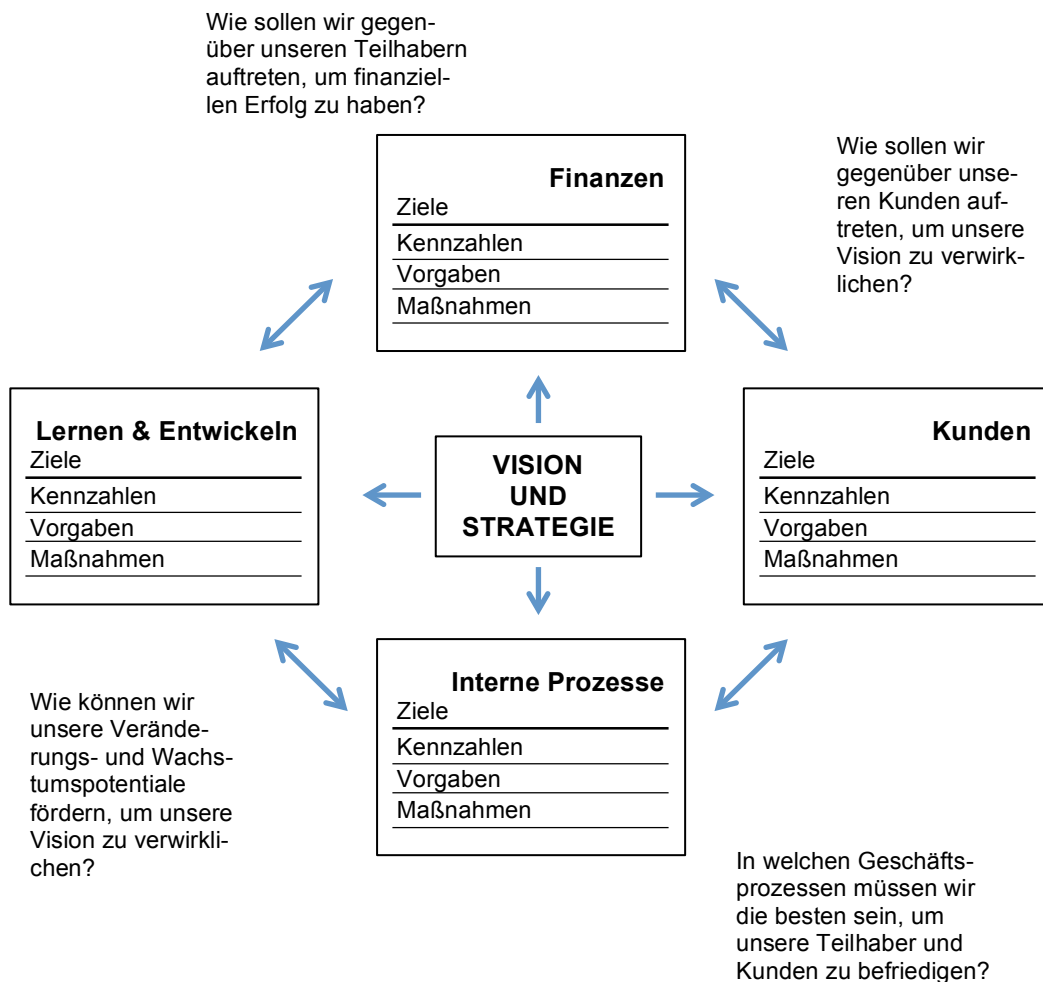


Abbildung 7: Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Quelle: Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart, 1997, S. 9

⁵⁹ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart, 1997, S. 23

Durch die Identifikation der strategiefördernden Ziele sowie die Zuweisung von Messgrößen und strategischen Handlungsmöglichkeiten, ergibt sich ein Gesamtbild über die notwendigen Schritte zur Erreichung einer Strategie. Die strategischen Ziele der vier Perspektiven werden miteinander über eine logische Ursache-Wirkungs-Kette, die durch Leistungstreiber und Ergebniszahlen gebildet wird, verknüpft.⁶⁰

Kernstück der Balanced Scorecard sind die gesetzten Ziele zur Strategieerreichung. Daher ist die Zielformulierung von höchster Priorität. Sie soll die wesentlichen, erfolgskritischen Aspekte berücksichtigen und ihre Interpretationsvielfalt möglichst unterbinden um Klarheit für die Strategie zu sichern.⁶¹ In die BSC werden nicht alle im Unternehmen relevanten Kennzahlen aufgenommen. Sie sollen sich ausschließlich auf die Strategie fokussieren und „lediglich“ die für die Strategie wichtigen Größen ausdrücken.⁶²

3.3.1 Ein strategieorientiertes Managementsystem

Die Balanced Scorecard ist ein Hilfsmittel zur Umsetzung einer Strategie unter Berücksichtigung der im Unternehmen vorhanden Ressourcen. Zu diesem Zweck sind strategische Voraussetzungen durch Analyse von Stärken und Schwächen, Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken durchzuführen.⁶³

Viele Managementsysteme verfügen über die Komponenten einer Balanced Scorecard, sie bringen jedoch diese Komponenten nicht miteinander in Verbindung. Kaplan und Norton haben vier Probleme bei der Umsetzung der Strategie durch existierende Managementsysteme festgestellt:⁶⁴

- Nicht umsetzbare Visionen und Strategien.
Ein grundsätzlich unterschiedliches Verständnis von Strategie und Vision trägt dazu bei, dass die Umsetzung im Unternehmen zwischen den unterschiedlichen Ebenen, aber auch untereinander, auseinandergeht und somit die Ziele verfehlt werden. Die Vision wird durch das oberste Management vorgegeben. Eine Vorgabe allein reicht nicht aus, denn es gilt diese auch durch die Strategie zu konkretisieren. Umgekehrt kann eine klar formulierte Strategie durch das obere Management nicht weitergegeben werden, wenn die entsprechende Infrastruktur zur Kommunikation fehlt.

⁶⁰ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 143 f.

⁶¹ Vgl. Horváth & Partner: Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000, S. 132

⁶² Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 27

⁶³ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 57, 204

⁶⁴ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 186 ff.

- Es besteht keine Verbindung der Strategie mit den Zielvorgaben der Akteure.
Durch die Orientierung der Zielvorgaben zur Erreichung kurzfristiger Ziele wird die Erreichung langfristiger, strategischer Ziele unterbunden. Die Leistungsmessung erfolgt auf taktischer Ebene und verhindert die Entwicklung strategischen Bewusstseins.
- Lang- und kurzfristige Ressourcenallokationen sind mit der Strategie nicht verbunden.
Die Strategie sollte im Einklang mit den dafür verfügbaren Ressourcen stehen. Des Weiteren müssen die Ziele realistisch und vor allem erreichbar sein. Strategische Maßnahmen und die dafür benötigten Mittel müssen entweder durch vorhandene oder neue Ressourcen abgedeckt werden. Daher ist es von Bedeutung langfristige Maßnahmen der Strategieerreichung mit der operativen Planung, der Budgetierung, zu verbinden. Hier soll durch die Festlegung von Meilensteinen die strategische Zielerreichung überprüft werden.
- Taktisches Feedback steht im Vordergrund.
In den meisten Unternehmen beruht das Feedback auf Erreichung und Beurteilung kurzfristiger Ziele, wodurch strategische Ziele vernachlässigt werden. Die Strategie ist zwar langfristig ausgelegt, sie sollte dennoch idealerweise regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Das ermöglicht Rückschlüsse darüber, inwiefern die Strategie den aktuellen Anforderungen, intern wie auch extern, genügt. Nur so können Schwachstellen aufgedeckt und Fehlleitungen vermieden werden. Vor allem wird dadurch auch die Entwicklung einer Organisation gefördert.

Die Balanced Scorecard balanciert die oben genannten Probleme aus, indem sie die Lücke zwischen Entwicklung und Umsetzung schließt.⁶⁵ Durch das Auseinandersetzen mit der Strategie, beginnend vom oberen Management, schafft sie als Kommunikationsmittel zur Zielformulierung einen strategischen Rahmen und transportiert diese an die unteren Ebenen.⁶⁶ Sie ist somit die Infrastruktur der Strategiekommunikation.

Diverse Managementprogramme fokussieren sich allein auf traditionelle Kennzahlen, wobei das nicht ausreicht, da „Das Unternehmen in eine wettbewerbsfähigere, leistungsbezogenere Zukunft zu steuern, kann aber nicht allein durch die Überwachung und Steuerung finanzieller Größen, die sich auf Leistungen der Vergangenheit beziehen, erreicht werden.“⁶⁷ Somit wird deutlich gemacht, dass es in einem System einer Balance zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen bedarf.

⁶⁵ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 184

⁶⁶ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 12 f.

⁶⁷ Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 6

Durch die BSC wird eine Beziehung zwischen den beiden Kennzahlenkategorien hergestellt, bei der die finanziellen Kennzahlen als objektive und quantifizierbare Ergebniszahlen und die nicht-finanziellen Kennzahlen als subjektive Leistungstreiber definiert werden.⁶⁸ Dabei gilt es Ziele auf ihre Mach- sowie Erreichbarkeit zu überprüfen und in die Unternehmensplanung zu integrieren.⁶⁹ Einmal implementiert sollte die Strategie, aufgrund sich ändernder Umweltbedingungen, laufend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Entsprechend ihrer Funktion als Managementsystem kann die Balanced Scorecard als solche in bestehende Managementsysteme integriert werden oder auch der Grundstein für dessen Optimierung sein.⁷⁰

Akzeptanz durch Mitarbeiter und konsequente Umsetzung: Führungsinstrument

Jeder Mitarbeiter soll seinen Beitrag für den Unternehmenserfolg beisteuern. Er wird dadurch ein Teil der Strategie. Zum Erfolg beitragen bedeutet, dass er alle seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Zielerreichung einsetzt. Die Strategie in einem Satz formuliert sagt allein nichts darüber aus, was diese konkret bedeutet. Sie gibt auch keine Auskunft darüber, wie ein einzelner Mitarbeiter oder ein Unternehmensbereich zum Erfolg beitragen kann. Die Balanced Scorecard schafft diesen Rahmen und identifiziert die kritischen Wege, wie eine Strategie konkret erreicht werden kann. Damit schafft sie ein Bewusstsein der Mitarbeiter für die Vision und die Strategie.

Auf dieser Basis werden strategische Ziele zunächst auf der obersten Managementebene herausgearbeitet. Die Voraussetzung dafür ist ein gemeinsames Verständnis über die Strategie.⁷¹ Danach definiert jede Abteilung ihre eigenen Ziele, konform mit der Strategie und zu den von der oberen Hierarchieebene ausgearbeiteten Zielen. Dadurch werden die strategischen Ziele auf nachgelagerte Ebenen heruntergebrochen. Abhängig von den Bedingungen der Strategieumsetzung kann die Balanced Scorecard für das ganze Unternehmen, bestimmte Ebenen oder Bereiche implementiert werden. Wichtig ist, dass jene Ebenen und Mitarbeiter erschlossen werden, die auch einen Beitrag zur Strategie leisten sollen.⁷²

Die BSC-Einführung sollte durch Informations- und Weiterbildungsprogramme erfolgen. Diese Programme können alle erdenklichen Informationswege erschließen – von Workshops bis zu Informationen über das Intranet oder E-Mail – und in Abhängigkeit

⁶⁸ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 10

⁶⁹ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 258

⁷⁰ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 270 ff.

⁷¹ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 69

⁷² Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 223

von der zu erreichenden Zielgruppe eingesetzt werden. Geführt als ein Projekt, sollen auch Träger und Verantwortliche bestimmt werden. Diese Programme können geld- und zeitintensiv sein, jedoch lohnt es sich um eine anfängliche Akzeptanz zu erreichen.⁷³

Ein klarer Vorteil der BSC ist, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen einbringen, Kreativität entfalten und sich leichter mit dem Endergebnis – der Balanced Scorecard – identifizieren können. Es reicht allerdings nicht aus, dass nur für die Zeit der Erstellung der BSC ein Strategiebewusstsein geschaffen wird. Vielmehr soll die BSC-Implementierung eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirken.⁷⁴ Das bedeutet, dass sie auch nach der Einführung konsequent umgesetzt wird. Eine Integration der BSC in das Führungssystem sollte daher forciert werden. Das kann erreicht werden, wenn beispielsweise ein Ziel aus der BSC zum persönlichen Ziel eines Mitarbeiters wird und seine Leistungsbeurteilung darauf aufbaut.⁷⁵ Dadurch wird der Anreiz geschaffen ein strategisches Ziel erreichen zu wollen.

3.3.2 Ein Ansatz zur Aufdeckung latenter Unternehmenskrisen

Die Balanced Scorecard ist ihrem Ursprung nach nicht als ein Frühwarninstrument entwickelt worden. Dennoch sprechen zwei wesentliche Punkte, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, dafür.

Geeignetes Kennzahlensystem und Ursache-Wirkungs-Ketten

Den für die einzelnen Perspektiven formulierten Zielen werden ausgewählte Kennzahlen zugewiesen. Sie drücken somit das verbal formulierte Ziel in einer Zahl aus, die messbar, vergleichbar und aussagekräftig sein soll. Die Kennzahlen sollen nicht isoliert voneinander, sondern in Beziehung zueinander stehen bzw. ein System abbilden.⁷⁶

Kennzahlen als Messgrößen lassen sich in absolute Kennzahlen, Gliederungskennzahlen, Indexkennzahlen und Beziehungskennzahlen einteilen. Kennzahlen eignen sich zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, Beobachtungen im Zeitablauf, Aufdeckung von Stärken und Schwächen, zum Vergleich mit anderen Unternehmen und dienen als Entscheidungsstütze für Führungskräfte.⁷⁷

⁷³ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 195 ff.

⁷⁴ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 271 ff.

⁷⁵ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 204

⁷⁶ Vgl. Gehring, J. / Michel, W.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern, Düsseldorf u.a., 2000, S. 39

⁷⁷ Vgl. Gehring, J. / Michel, W.: a.a.O., S. 37 ff.

Kennzahlen der BSC werden in Ergebniszahlen und Leistungstreiber unterteilt. Ergebniszahlen, wie schon der Name sagt, sind das Endprodukt eines Prozesses und resultieren aus der Vergangenheit. Als Beispiel können hier Rentabilitätsziele, Marktanteile oder Kundenzufriedenheit genannt werden. Sie werden als Spätindikatoren betrachtet, da sie nur das Endergebnis darstellen.⁷⁸

Finanzielle Messgrößen, die sich auf klassische finanzielle Kennzahlen stützen, wie etwa Rentabilität oder ROI, sind überwiegend in der Finanzperspektive vorzufinden und gelten auch als Spätindikatoren.⁷⁹ Das muss allerdings nicht die Regel sein, da sie durchaus ein Treiber eines anderen Zieles sein können und somit zum Frühindikator werden.⁸⁰

Für die Erreichung der Spätindikatoren werden Leistungstreiber benötigt. Die zentrale Frage richtet sich danach wie ein Ergebnis erzielt werden kann. Ein einfaches Beispiel soll das verdeutlichen: Wenn sich ein Unternehmen Kundenzufriedenheit (Ergebnis) als Kundenziel gesetzt hat, wird es als Bedingung die Wartezeit an der Kassa (Leistungstreiber) verkürzen. Leistungstreiber werden somit zum Motor der Strategie. Sie werden auch als Frühindikatoren bezeichnet.⁸¹ Demzufolge sind Frühindikatoren die Bedingung von Spätindikatoren. Aus dieser Bedingung kann eine Beziehung angenommen werden. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Änderung des Frühindikators eine Änderung des Spätindikators impliziert. Der Frühindikator wird somit zur Ursache, die sich am Spätindikator auswirkt. Diese Beziehung der Ursache und Wirkung soll sich entlang aller Perspektiven der Balanced Scorecard ziehen, damit die Strategie im Sinne eines Managementsystems einen Charakter erhält.⁸² Bezugnehmend zur Frühwarnung kann die BSC durch die Beziehungsherstellung zwischen Früh- und Spätindikatoren negative Veränderungen aufzeigen.

Anhand finanzieller Kennzahlen und nicht-finanzieller Kennzahlen, wie z.B.: Mitarbeitermotivation, wird die Leistung einzelner Ziele durch Vorgabewerte gemessen. Weichen die für die Kennzahlen definierten Ist-Werte von den Soll-Werten ab, kann anhand der Ursache-Wirkungs-Kette das Problem analysiert und nachvollzogen werden. Zudem ist es somit ein Erfordernis, wie auch bei der Strategie, Kennzahlen im Zeitablauf auf ihre Gültigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern oder zu ändern.

⁷⁸ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 144, 160

⁷⁹ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 24

⁸⁰ Vgl. Friedtag, H. R. / Schmidt, W.: My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösungen, 3 Auflage, Freiburg u.a., 2004, S. 263

⁸¹ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 144

⁸² Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 28

Das Kernstück der Ursache-Wirkung-Kette bilden die Leistungstreiber. Effektiv eingesetzte Leistungstreiber können somit im Sinne der Frühwarnung, Gefahren anzeigen.⁸³

Laufende Überwachung der Strategie und Zielerreichung

Nur mit der Entwicklung und Implementierung der BSC im Unternehmen, hat diese ihre volle Wirkung nicht entfaltet. Die BSC sollte als ein langfristig integriertes Managementsystem einer Strategie gesehen werden.⁸⁴ Der Zweck ist die konsequente Steuerung des Unternehmens und dafür ist es unerlässlich die Zielerreichung zu überwachen. Auf dieser Grundlage kann die BSC frühzeitig eine bevorstehende Krise signalisieren.⁸⁵ Abbildung 8 zeigt wichtige Integrationsfaktoren.

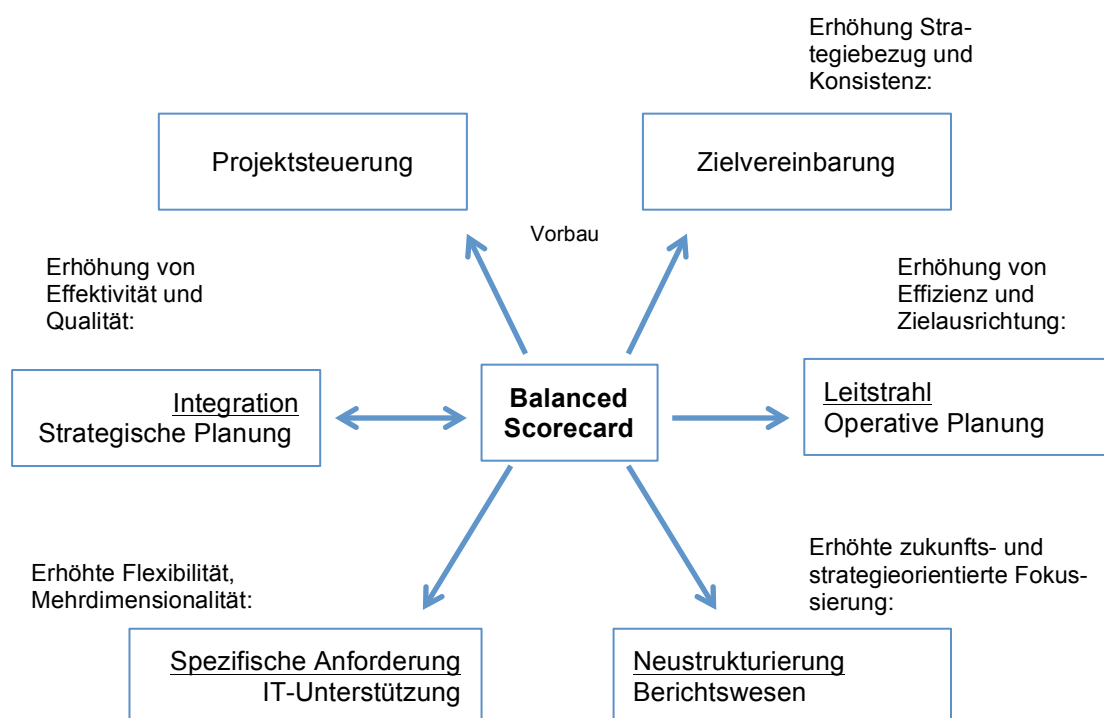


Abbildung 8: Integration der Balanced Scorecard in die Management- und Steuerungssysteme
Quelle: Horváth & Partner: Balanced Scorecard einsetzen, Stuttgart, 2000, S. 257

Was heute als ein strategisch richtiger Weg identifiziert wurde, kann sich schon in der nächsten Zeit, durch geänderte Umweltbedingungen, als falsch oder als nicht mehr zielführend erweisen. Deshalb sollte die BSC in das bestehende Management- und

⁸³ Vgl. Gehringer, J. / Michel, W.: a.a.O., S. 145

⁸⁴ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 262 f.

⁸⁵ Vgl. Gehringer, J. / Michel, W.: a.a.O., S. 145

Steuerungssystem integriert, damit die Systemkomponenten miteinander verbunden werden.⁸⁶

Die BSC ersetzt nicht die grundsätzliche strategische Planung, sondern hilft diese gezielt umzusetzen.⁸⁷ Diese Umsetzung kann durch Festlegung von Meilensteinen gesichert und mit der operativen Planung verbunden werden. Das ist eine notwendige Bedingung für die Ressourcenverteilung sowie für die Kontrolle der durch die Meilensteine gesetzten Teilziele. Des Weiteren wird durch die Budgetierung die Umsetzung strategisch relevanter Ziele gesichert.⁸⁸ Idealerweise drückt sich das auch im Berichtssystem aus, indem weniger, aber dafür aussagekräftige Werte für die weitere Planung und Kontrolle stehen. Berichtssysteme enthalten zumeist zu viele Daten, die wenig über relevante strategische Ziele aussagen und zumeist nur operativ und ohne Zusammenhang dargestellt sind.⁸⁹ In diesem Zusammenhang kann sowohl die Erstellung der BSC als auch ihre Nutzung durch eine BSC-Software unterstützt werden. Für die Erstellung hat die BSC-Software überwiegend eine Dokumentationsfunktion, während bei der Nutzung alle notwendigen Tools zur Planung, Steuerung und Kontrolle abgedeckt sein sollten.⁹⁰

Die Überprüfung der Erreichung von strategischen Zielvorgaben in der BSC, wie das beim s.g. Single Loop Learning der Fall ist, reicht jedoch nicht aus, da hier nur aktionsorientierte Handlungen für die kurzfristige Zielerreichung eingesetzt werden. Wie bereits oben erwähnt kann die Strategie, bedingt durch interne oder externe Faktoren, veraltet sein und einer konzeptionellen Revision bedürfen. Beim s.g. Double Loop Learning wird die Strategie auf mögliche geänderte Umweltbedingungen überprüft. Kaplan und Norton betonen hier daher die Notwendigkeit und Wichtigkeit der BSC Perspektive Lernen und Entwickeln. Die Organisation soll sich im Zeitablauf das Wissen über die Strategie, ihre Voraussetzungen und Bedingungen aneignen. Sie soll dadurch Erfahrungen sammeln und ihr Wissen zukunftsorientiert einsetzen.⁹¹

⁸⁶ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 257

⁸⁷ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 259

⁸⁸ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 216 ff., 238 ff.

⁸⁹ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 288

⁹⁰ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 325 ff.

⁹¹ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 15 ff.

4 Die POS Balanced Scorecard als Frühwarnsystem am Beispiel eines Monomarkenstores

Im folgenden Abschnitt wird die Balanced Scorecard am Beispiel eines fiktiven Modehändlers, der Darwin's Outfit GmbH, entwickelt und dargestellt. Dabei wird die klassische Balanced Scorecard um jeweils ein Risikoradar in den einzelnen Perspektiven erweitert. Das Modell soll somit nicht nur Chancen, sondern auch explizit Risiken der Strategie abbilden.⁹²

Die Darwin's Outfit GmbH

Die Darwin's Outfit GmbH ist ein Herrenausstatter und blickt auf eine 60-jährige Geschichte zurück. Das Familienunternehmen war in den 70er und 80er Jahren eines der erfolgreichsten österreichischen Textilunternehmen, das mit seinen Kreationen viele Prominente einkleidete. Das Unternehmen wird in der Form eines Mono-Label-Stores geführt. Auch als Monomarkenstore bezeichnet handelt es sich hierbei um eine herstellereigene Marke, die im Einzelhandel vertrieben wird und für Fremdvertrieb Lizenzen an diverse Händler vergibt.⁹³

Gegen Ende der 90er Jahre kam das Unternehmen durch zunehmenden Kostendruck in Turbulenzen. Gründe dafür waren die Billigkonkurrenten sowie eine verpasste Anpassung an den Strukturwandel der Modebranche. Folglich musste die seit Jahrzehnten ansässige Fabrik geschlossen werden, was ebenso einen hohen Personalabbau verursachte. Bis dahin war das Unternehmen ein Großhändler und belieferte verschiedene Einzelhändler und Kaufhäuser. Die Darwin's Outfit GmbH besaß nur eine eigene Verkaufsfläche für den Einzelhandel, welche sich im selben Gebäude wie die Fabrik befand.

Nach der Schließung der Fabrik sowie dem Verkauf des Fabrikgeländes und dem Aufbau von fünf eigenen Einzelhandelsketten, gelang es dem Unternehmen, durch die längst fällige Umstrukturierung, auf einen soliden Erfolgskurs zu kommen. Das Unternehmen hat nun nicht mehr selbst produziert, sondern die Ware aus dem asiatischen Raum durch Vollimport bezogen. Das hat bei den Kunden eine Unsicherheit ausgelöst und deshalb konnte die Darwin's Outfit GmbH nicht mehr an den großen Erfolg der

⁹² Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 52

⁹³ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 114

Jahre zuvor anknüpfen. Des Weiteren sah sich das Unternehmen mit einem zunehmend alternden Kundenstamm konfrontiert, der einen sinkenden Bedarf an Business-Bekleidung aufwies. Der Modegrad des Unternehmens war zum großen Teil klassisch, der nur geringen oder keinen Trendänderungen unterlag. Deshalb konnte sich das Unternehmen am Markt nicht neu positionieren, weshalb die Marke trendiger und jünger werden musste.

Nach der Umstrukturierung ist das Unternehmen gemäß Abbildung 9 organisiert.

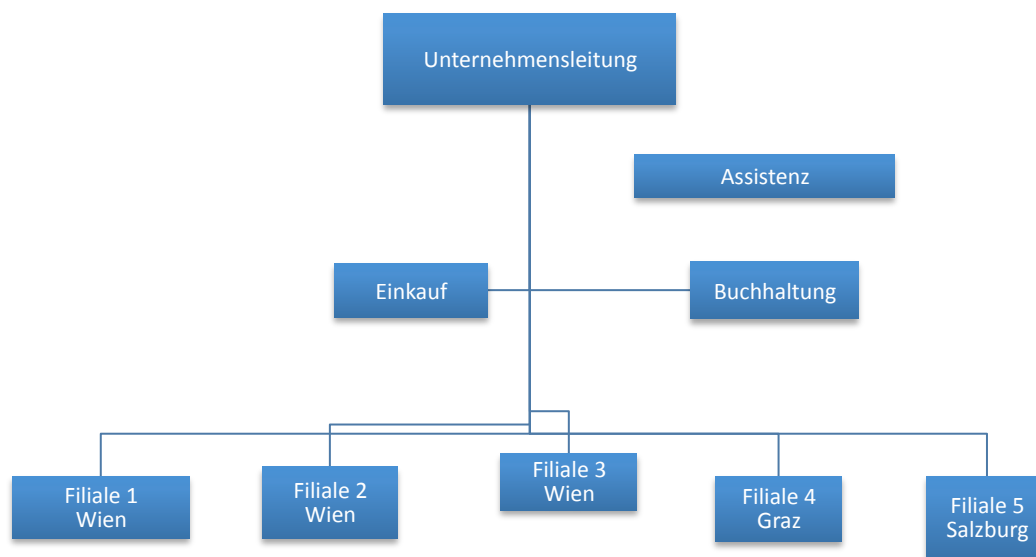


Abbildung 9: Organigramm der Darwin's Outfit GmbH
Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmensleitung besteht aus 2 Geschäftsführern, dem Inhaber und einem weiteren Geschäftsführer. Eine Assistentin ist der Unternehmensleitung unterstellt. Die Einkaufsabteilung ist mit drei und die Buchhaltung mit zwei Mitarbeitern vertreten. Die Filialen sind so organisiert, dass jede Filiale einen Filialleiter und dessen Stellvertreter hat. Die Wiener Filialen beschäftigen jeweils vier Mitarbeiter, mit Ausnahme der Filiale 1, die fünf Mitarbeiter beschäftigt. In Graz und Salzburg ist die Darwin's Outfit GmbH mit kleineren Geschäftsräumen vertreten und beschäftigt jeweils drei Mitarbeiter in den Filialen.

Aktuell lässt sich das Sortiment der Darwin's Outfit GmbH am POS in vier Kategorien einteilen: Business, Casual, Gala und Accessoires. Die Kategorie Business umfasst den größten Sortimentsanteil mit Anzügen, kombinierbaren Hosen und Sakkos sowie Jacken für den Geschäftsmann. Unter Casual wird Freizeitmode angeboten wie beispielsweise Jeans, T-Shirts oder Sportsakkos. Die Gala-Linie bietet Anzüge für Anlässe wie Hochzeiten oder Bälle. Der Bereich Accessoires bietet für die anderen drei

Kategorien ergänzende Ausstattung wie etwa Krawatten, Schals und Gürtel. In diesen vier Kategorien möchte das Unternehmen einen höheren Modegrad anbieten. Das Sortiment wird in allen Filialen im mittleren Preissegment angeboten.

Ein weiterer Geschäftsbereich, in dem die Darwin's Outfit GmbH tätig ist, ist der Vertrieb von Berufsbekleidung. In Zusammenarbeit mit einer externen Schneiderei werden diese Aufträge ausgeführt. Die Balanced Scorecard wird allerdings diesen Geschäftsbereich nicht erfassen, da hier einerseits das Unternehmen erfolgreich operiert und andererseits die Kunden des Einzelhandels im Fokus des Unternehmens stehen.

Strategie in Vision und Mission

Für die Analyse der Strategie ist zunächst zu klären, inwieweit sie den Anforderungen der Kunden genügt und in welche Richtung diese gehen soll, damit das Unternehmen wächst. Als einst beachtlich erfolgreiches Unternehmen möchte die Darwin's Outfit GmbH in den nächsten Jahren versuchen an den alten Erfolg anzuknüpfen. Der Schwerpunkt des Wachstumszieles liegt in der Verbesserung des Images, das sich durch Nachhaltigkeit und einem höheren Modegrad auszeichnet.

Der Zielkunde der Darwin's Outfit GmbH ist der souveräne Mann im Alter zwischen 30 und 60, der hauptsächlich den Lifestyle eines Geschäftsmannes lebt und zu jedem Anlass passend gekleidet ist. Die Strategie des Unternehmens besteht darin die Zielperson nicht nur für den Beruf einzukleiden, sondern auch in seiner Freizeit. Gemäß der Mission „Wir kleiden unsere Kunden mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis ein“, soll das Verkaufspersonal mit schlagkräftigen Argumenten Kunden gewinnen. Geprägt durch die Vision „Wir wollen über uns hinauswachsen“ soll das Verkaufspersonal zu mehr Umsatzwachstum beitragen. Anhand der bisherigen Strategie können folgende Stärken und Schwächen der Darwin's Outfit GmbH allgemein formuliert werden:

Stärken:

- Hoher Bekanntheitsgrad
- Ausgewogener Sortimentmix
- Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis

Schwächen:

- Imageverluste durch Produktionsverlagerung
- Niedriges Kollektionsangebot pro Jahr
- Wenig Förderung des Personals und schwache Einbindung in die Strategie
- Niedriger Modegrad im Vergleich zur Konkurrenz

Die Stärken und Schwächen werden nachfolgend in den BSC-Perspektiven näher diskutiert.

4.1 Identifikation der Perspektiven

Anhand der BSC-Perspektiven werden die Stärken und Schwächen der Darwin's Outfit GmbH im Bezug auf die Strategie analysiert sowie mögliche Verbesserungen formuliert.

4.1.1 Perspektive: Finanzen

Die Finanzperspektive stellt den Ausgangspunkt sowie das Endergebnis der in den anderen Perspektiven formulierten Ziele, die sich entlang der BSC stützen, dar. Als Ausgangspunkt ist sie die Überlegung, was andere Perspektiven zu ihrer Zielerreichung beitragen können. Als Endergebnis bildet die Finanzperspektive das ab, was in den anderen Perspektiven zu ihrer Erreichung investiert wurde.⁹⁴ Des Weiteren stellt sich die Frage, wie sich die strategischen Prozesse in den finanziellen Ergebnissen widerspiegeln und wie strategische Aktionen dazu beitragen können.⁹⁵

Im Hinblick auf die Rahmenbedingung der BSC, also die Früherkennung von Krisen, möchte die Darwin's Outfit GmbH die Finanzperspektive mit wesentlichen Kennzahlen aus der Bilanz ausstatten, die diese Rahmenbedingung berücksichtigen. Kennzahlen für die Beurteilung von Krisen anhand der BSC, können allein in dem Ausmaß verwendet werden, dass sie in Verbindung mit Leistungstreibern, also Zielen der anderen Perspektiven, gebracht werden.⁹⁶ Bei Bilanzkennzahlen birgt sich die Gefahr bzw. das Problem, dass diese vergangenheitsorientiert sind und vor allem aufgrund von Bewertungs- und Bilanzierungswahlrechten diversen Verzerrungen unterliegen können.⁹⁷ Zudem muss beachtet werden, dass für das stationäre Geschäft nicht alle finanziellen Ziele gelten können, wie für das gesamte Unternehmen. Das gilt vor allem in dem Fall der Darwin's Outfit GmbH, da es sich hier um ein Filialsystem handelt, das strategisch wie auch operativ nicht unabhängig agiert.

Hier stellt sich nun die Frage, welche Kennzahlen für die Frühwarnung herangezogen werden sollen, die auch eine Strategiekonformität gewährleisten. Aufschluss darüber bietet der Top-down Ansatz der modernen Jahresabschlussanalyse, der im vorherigen Abschnitt vorgestellt wurde. Abbildung 10 zeigt die neun beständigen Kennzahlen des Moody's RiscCalc.

⁹⁴ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 46

⁹⁵ Vgl. Friedag, H. R. / Schmidt, W.: a.a.O., S. 260

⁹⁶ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 145

⁹⁷ Vgl. Wöltje, J.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 5. Auflage, Freiburg, 2011, S. 254 ff.

Bezeichnung	Informationsbereich	Teillage	Definition
Kapitalbindungsdauer	Kapitalbindung	Vermögenslage	$((\text{Akzepte} + \text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}) \times 360) / \text{Umsatz}$
Nettoverschuldungsquote	Verschuldung		$(\text{Kfr. Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}) / \text{Bilanzsumme}$
Fremdkapitalstruktur			$(\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Akzepte} + \text{Bankverbindlichkeiten}) / (\text{Fremdkapital} - \text{erhaltene Anzahlungen})$
Eigenkapitalquote	Kapitalstruktur		$(\text{Eigenkapital} - \text{immaterielle Vermögensgegenstände}) / (\text{Bilanzsumme} - \text{immaterielle Vermögensgegenstände} - \text{flüssige Mittel} - \text{Grundstücke und Bauten})$
Finanzkraft	Finanzkraft	Finanzlage	$\text{Ertragswirtschaftlicher Cashflow} / (\text{Fremdkapital} - \text{erhaltene Anzahlungen})$
Umsatzrentabilität	Rentabilität	Ertragslage	$\text{Ordentliches Betriebsergebnis} / \text{Umsatz}$
EBITD-ROI			$(\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwendungen} + \text{Steuern vom Einkommen und Ertrag} + \text{Abschreibungen}) / \text{Bilanzsumme}$
Personalaufwandsquote	Aufwandsstruktur		$\text{Personalaufwand} / \text{Gesamtleistung}$
Umsatzwachstum	Wachstum		$\text{Umsatz der aktuellen Periode} / \text{Umsatz der Vorperiode}$

Abbildung 10: Kennzahlen des Moody's RiskCalc
 Quelle: Baetge, J./Schmidt, M./Hater, A.: Determinanten einer Unternehmenskrise, in: Unternehmenssanierung, Heidelberg u.a., 2012, S. 72

Die Anwendung dieser objektivierten Kennzahlen auf die Filialen ist nur eingeschränkt möglich, da nicht alle Kennzahlen direkt am POS ermittelt werden können. Es bietet sich daher an, Kennzahlen der Ertragslage heranzuziehen. Auf der Filialebene soll die BSC daher nur die logischen und für das Personal verständlichen Kennzahlen abbilden, die auch in Ihrem Zuständigkeitsbereich liegen.⁹⁸ In der Balanced Scorecard werden diese Kennzahlen allerdings nicht mit Ausfallwahrscheinlichkeiten wie bei Moody's gewichtet und bewertet, sondern deren Anwendung in der BSC als Ergebnis eines Treibers dargestellt.

⁹⁸ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S 147

Die wichtigsten Kostenfaktoren sowie Erfolgsbereiche im Einzelhandel stellen Waren, Raum und Personal dar.⁹⁹ Der Faktor Ware hat einen unmittelbaren Einfluss auf den Faktor Raum, da die Warenumsschlagshäufigkeit und -dichte bestimmen, ob die optimale Ausnützung des Faktors Raum vorliegt.¹⁰⁰ Des Weiteren wird der Faktor Ware durch das Sortimentscontrolling, das dem Einkauf vorbehalten ist, gesteuert und kontrolliert. Hier können sowohl operative als auch strategische Daten gewonnen werden. Auf operativer Ebene können z.B.: Daten über die Lagerumschlagshäufigkeit oder erzielte Spannen berechnet werden. Auf strategischer Ebene können Marktanteile oder Umsatzanteile nach Warengruppen und Lieferanten berechnet werden. Wenn man beim Faktor Ware nach Input und Output differenziert, dann ergibt sich entsprechend als Input der Wareneinsatz und als Output der Umsatz.¹⁰¹ Der Umsatz stellt die wichtigste, täglich zu erhebende Größe dar. Auf Basis des Umsatzes können Verkäuferstatistiken durchgeführt und damit der Output pro Mitarbeiter bewertet werden.

4.1.2 Perspektive: Kunden/Markt

In der Kunden- bzw. Marktperspektive werden Ziele formuliert, die zur Erreichung der Finanzperspektive beitragen. Dabei soll zunächst in Erfahrung gebracht werden welche Bedingungen das Unternehmen erfüllen soll, um den Anforderungen der Zielgruppe zu entsprechen. Wenn das Unternehmen nur die Basisanforderungen der Kunden erfüllt, wird es kaum auf Wachstum setzen können, da Außergewöhnliches geleistet werden muss um sich deutlich von der Konkurrenz zu differenzieren.¹⁰² Ziele dieser Perspektive sind beispielsweise Kundentreue und -zufriedenheit. Solche Ziele sind allerdings zu pauschal und gelten, mehr oder weniger, für alle Unternehmen. Sie sollten daher näher konkretisiert und auf den Zielmarkt abgestimmt werden.¹⁰³

Zielkunden der Darwin's Outfit GmbH sind Männer im Alter zwischen 30 und 60 Jahren, die den Lifestyle eines Geschäftsmannes verkörpern. Das Kerngeschäft umfasst die Warengruppe der Anzüge sowie kombinierbarer Sakkos und Hosen. Das Unternehmen hatte sich seit der 70er Jahre einen beständigen Kundenstamm aufgebaut. Im Zuge der Jahre ist diese Zielgruppe allerdings veraltet und lebt daher den Lifestyle eines Geschäftsmannes nicht mehr. Das Sortiment heute umfasst in den Filialen die von früheren Zeiten stammenden Kreationen, wie z.B.: das Glencheck Sakko in Karooptik.

⁹⁹ Vgl. Anklam, P.: Analyse und Planung im Outfit-Einzelhandel: Erfolgreiche Betriebsführung durch professionelles Kalkulations- und Kostenmanagement, Frankfurt am Main, 2008, S. 37

¹⁰⁰ Vgl. Anklam, P.: a.a.O., S. 68

¹⁰¹ Vgl. Anklam, P.: a.a.O., S. 37

¹⁰² Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 138 f.

¹⁰³ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 141

Die Mode von Gestern kommt zwar immer wieder in Trend, allerdings muss der Schnitt oder das Material an den aktuellen Trend angepasst werden. Das spiegelt die Produktinnovation in der Modebranche wieder: Durch Modifikation des Alten, etwas Neues in Bezug auf Farbe, Form und Material schaffen.¹⁰⁴ Zum einen hat das Unternehmen Schwierigkeiten bei der Akquisition von neuen Kunden. Zum anderen stört dieses Sortiment das Gesamtbild des Visual Merchandising. Durch den Mix am Neuen und Alten können sich die Kunden irritiert fühlen, vor allem dann, wenn sie als Stammkunden über Jahre hinweg dieselben Waren am POS vorfinden. Dementsprechend soll sich das Unternehmen durch einen Großabverkauf von diesem Sortiment trennen und so Platz für aktuellere Ware schaffen. Durch diese und weitere Aktionen soll sich das Angebot verbessern. Die Geschäftsführung möchte daher zunächst die Anzahl der Kollektionen von aktuell zwei auf vier pro Jahr erhöhen. Der Früherkennung von Trends kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Dabei können Daten einerseits durch Besuch diverser Modeshows und Modemessen gewonnen sowie die Konkurrenzbeobachtung als Informationsquelle genutzt werden.¹⁰⁵ Andererseits können Daten auch aus dem Warenwirtschaftssystem gefiltert werden, wie etwa die Abverkaufsquote von Warengruppen differenziert nach Lieferanten, Retourenquoten oder Auswertung von Artikeln, die sich gut oder schlecht verkaufen, s.g. Renner-Penner-Analysen.¹⁰⁶ Auswertungen aus dem Warenwirtschaftssystem stellen zwar Vergangenheitsdaten dar, sie gewähren jedoch bei richtiger und regelmäßiger Analyse ein Gesamtbild über das Sortiment. Beide Varianten der Datengewinnung sollen angewendet werden, da sie einander ergänzen.

Das Unternehmen hat erkannt, dass das Bewusstsein seiner Kunden über Arbeits- und Umweltbedingungen immer stärker wird bzw. immer vorhanden war. Diese Kundenmeinungen konnten durch die Konversation der Verkaufsmitarbeiter mit den Kunden am POS gesammelt werden. Bis vor einigen Jahren hatte das Unternehmen eine eigene Produktionsstätte im Inland. Durch den enormen Druck des Kostenwettbewerbs musste diese Produktionsstätte geschlossen werden. Das Unternehmen hat sich aus der Eigenfertigung zurückgezogen und begonnen die Ware aus Asien zu beziehen. Auf dem Etikett einer Hose oder eines Sakkos war die Aufschrift „Made in China“ oder „Designed in Austria“ nicht zu übersehen. Mit dem Etikettendruck „Designed in Austria“ versuchte man das „Made in China“ zu verschleiern, was allerdings den gegenteiligen Zweck als den gewünschten bewirkt hatte. Vor allem sah sich das Verkaufspersonal mit den Fragen der Kunden über das Produktionsland negativ konfrontiert. Das schaffte bei den Kunden einen Vertrauensverlust, da man mit Produktionsverlagerungen

¹⁰⁴ Vgl. Adler, U. / Breitenacher, M.: a.a.O., S. 87

¹⁰⁵ Vgl. Limmer, H. C.: a.a.O., S. 28

¹⁰⁶ Vgl. Anklam, P.: a.a.O., S. 130, 159

unmittelbar schlechte Arbeitsbedingungen und Umweltverschmutzung verbindet. Dieser Vertrauensverlust hat sich in den Zahlen niedergeschlagen. Durch unternehmensinterne Umstrukturierungen hat das Unternehmen diese turbulente Zeit gut überstanden. Aus dieser negativen Erfahrung kann das Unternehmen profitieren und geeignete Maßnahmen ergreifen. Die Geschäftsführung möchte daher nachhaltigkeitsorientierte Waren, wie etwa Hemden im NOS-Bereich, anbieten sowie mit Lieferanten kooperieren, die nachweislich unter fairen Bedingungen am Markt auftreten. Bestehende Lieferanten des Unternehmens können keine nachhaltigkeitsorientierte Zertifikate vorweisen.

Das Unternehmen hat bisher keine gezielten Kundenbefragungen durchgeführt, daher kann die von der Zeitung Textilwirtschaft durchgeführte Umfrage zeigen, welche Faktoren für Kunden am POS störend sind.



Abbildung 11: Störfaktoren am POS aus Kundensicht
 Quelle: Geilen, A., Todsünden des Handels – Was die Kunden am meisten nervt in: TextilWirtschaft, Heft 41, 2006, S. 70

Aus dieser Umfrage geht hervor, dass Kunden, je älter und je über mehr Einkommen sie verfügen, Kriterien wie Preis und Qualität für eine Kaufentscheidung nicht ausreichend sind. Für die Mehrheit der Kunden steht die Freundlichkeit des Personals an erster Stelle. Aufdringlichkeit des Personals steht ebenso ganz oben auf der Liste.¹⁰⁷ Bei der Darwin's Outfit GmbH hat man festgestellt, dass die Kunden beim Kauf nicht nur modisch beraten werden möchten, sondern auch genauere Informationen über die Stoffe und deren Zusammensetzungen. Beim Personal besteht allerdings diesbezüglich ein Wissensdefizit, das durch entsprechende Maßnahmen beseitigt werden muss. Somit steht bei der Darwin's Outfit GmbH dieser Punkt an erster Stelle. Bezüglich der Personalfreundlichkeit liegen bis auf einige Beschwerden, keine genauen Informationen vor. Ein weiteres Problem, das auf die Darwin's Outfit GmbH zutrifft, sind meist fehlende Größen im Sortiment. Das ist ein großer Nachteil, vor allem bei der NOS-Ware, da Effizienzverlust aufgrund entgangener Deckungsbeiträge vorliegt.¹⁰⁸ Diese Ware muss daher immer lagernd bzw. im Verkaufspunkt einsortiert sein. Das Ziel des Unternehmens ist es den Kunden einen exzellenten Service und Einkaufsvergnügen zu bieten.

4.1.3 Perspektive: interne Geschäftsprozesse

In dieser Perspektive werden jene kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt und strategische Ziele festgelegt, die zur Erreichung der strategischen Ziele der Kunden/Markt- und Finanzperspektive als Unterstützung dienen. Es werden nicht (nur) bestehende, sondern vielmehr neue Prozesse identifiziert, um die Anforderungen zur Zielerreichung zu erfüllen.¹⁰⁹

Die Darwin's Outfit GmbH möchte durch ihr Trendgespür preiswertige Mode für bestehende und potentielle Kunden anbieten. Das Unternehmen hat festgestellt, dass dies auf zwei Wege erfolgen kann. Zunächst soll die Sortimentsgestaltung intern, zwischen den Abteilungen, abgestimmt werden. Daher soll eine interne Kommunikation zwischen Verkauf und Einkauf aufgebaut werden. Dabei soll der Einkauf die endgültige Entscheidung zum Sortiment behalten. Bisher hat der Einkauf nur auf Basis von Absatzzahlen entschieden. Die Verkäufer haben gefühlsmäßig Waren nachbestellt, wenn z.B. aufgefallen ist, dass Hemden- oder Hosengrößen fehlten. Dabei soll die Kommunikation nicht nur für Nachbestellungen und Lieferungen, sondern auch als eine In-

¹⁰⁷ Vgl. Geilen, A.: Todsünden des Handels – Was die Kunden am meisten nervt, in: TextilWirtschaft, Heft Nr. 41, Ausgabe vom 12.10.2006, S. 70

¹⁰⁸ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 755

¹⁰⁹ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 89 f.

formationsquelle dienen. Die Verkäufer sollen dem Einkauf regelmäßig über Nachfragen der Kunden berichten, beispielsweise über Waren, die das Geschäft nicht anbietet oder Beschwerden über die vorhandene Auswahl im Geschäft. Unterstützend dazu soll ein Infomanagement über Kundenwünsche und –beschwerden eingerichtet werden. Damit kann der Einkauf einerseits mehr über das Kundenverhalten erfahren. Andererseits können die aus Kundensicht festgestellten Schwachpunkte wertvolle Informationen liefern. Die Einführung von Kundenkarten ist genauso sinnvoll, da dadurch die Kundenbindung gefördert wird.¹¹⁰ Hierdurch können Daten über bestehende Kunden gesammelt werden sowie eine Neukundengewinnung, beispielsweise monatlich, gemessen werden. Sollte sich das Unternehmen künftig für die Erschließung eines neuen Absatzkanals wie dem Onlinehandel entscheiden, könnte es den von den Kunden favorisierten Absatzkanal, mittels Integration des Kundenkartensystems, erforschen.¹¹¹ Schließlich orientiert sich die Darwin's Outfit GmbH an den Kunden und möchte nicht nur deren Bedarf abdecken, sondern ihre Bedürfnisse wecken. Ohne konkrete Informationen können Entscheidungen nur schwer gefühlsmäßig getroffen werden und man wird nicht einen jeden Kundenwunsch erfüllen können, was auch irrational wäre. Dazu soll andererseits das Sortimentscontrolling zum besseren Verständnis der Kunden beitragen. Diverse Auswertungen im Bezug auf das Sortiment können über Warenwirtschaftssysteme erhoben werden. Daten, die ermittelt werden können sind beispielsweise Umsatzauswertungen oder Artikelanalysen.

Es wurde bereits in der Marktperspektive festgestellt, dass die Darwin's Outfit GmbH ihren Kunden Qualitätsware anbieten möchte, um sich ein besseres Image zu verschaffen. Daher hat sich die Darwin's Outfit GmbH zum Ziel das nachhaltigkeitsorientierte Produktangebot gesetzt. Unter Nachhaltigkeit versteht man umweltbewusstes und sozialverträgliches Handeln. Im Bezug auf die Ökologie sollen Schadstoffe, ausgehend von der Produktion und Transport der Ware, minimiert werden. Das soziale Bewusstsein bezieht sich auf faire Arbeitsbedingungen und Verbot von Kinderarbeit, was in der Modebranche bzw. -industrie leider sehr häufig vorkommt.¹¹² Das Unternehmen möchte als ein umweltbewusstes und sozialverträgliches Unternehmen wahrgenommen werden. Dabei soll der Preis in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung sein, denn die Kunden müssen auch bereit sein dafür zu bezahlen. Deshalb entscheidet sich das Unternehmen zunächst für eine Einführung nachhaltigkeitsorientierter Ware bei bestimmten Warengruppen. Auf dem Markt existieren bereits Nachfrageallianzen für fair gehandelte Baumwolle mit sozialverträglichen Arbeitsbedingungen.¹¹³ Durch

¹¹⁰ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 617

¹¹¹ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 170

¹¹² Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 1002, 1018, 1019

¹¹³ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 1004

diese Allianzen könnte der Aufwand für die Lieferantensuche und –bewertung gesenkt und bestehendes Wissen durch die Kooperation genützt werden.

In der Kundenperspektive wurden bereits Indikatoren für Unzufriedenheit beim Kundeneinkauf festgestellt. Es bedarf daher der Festlegung von externen und internen Verhaltensregeln. Bei den externen Verhaltensregeln ist das Ziel jedem Kunden eine optimale Betreuung zu bieten. Das beginnt beim Betreten des Geschäftsraumes, wo jeder Kunde grundsätzlich zu begrüßen ist. Um nicht aufdringlich zu wirken oder allzu abwesend, muss der Kunde zu Beginn gefragt werden ob man ihm behilflich sein kann. Dabei kann er den Service annehmen oder auch nicht. Für den Fall, dass er den Service nicht in Anspruch nimmt, sollte man den Kunden auf jeden Fall dezent im Auge behalten und in seiner Nähe bleiben, wobei er sich nicht beobachtet oder verfolgt fühlen soll. Während dessen kann der Verkäufer beispielsweise Ware sortieren oder aufräumen. Diese Verhaltensregel gilt dann, wenn im Geschäft keine große Kundenfrequenz herrscht. Zu Stoßzeiten sollen pro Verkäufer höchstens zwei Kunden bedient werden, außer es liegen andere Bedingungen vor. Dabei liegt es im Ermessen des Verkäufers die Problemstellung des Kunden zu erfassen und entsprechend zu handeln. Unter Service versteht die Darwin's Outfit GmbH, dass der Verkäufer dem Kunden das gewünschte Warenangebot präsentiert, für ihn die passende Größe aussucht und gegebenenfalls bei fehlender Ware in anderen Filialen nachtelefoniert oder die Einkaufsabteilung kontaktiert, ihn bei Stilfragen berät, Zahlungsabwicklung an der Kassa beschleunigt und ihn verabschiedet. Das Ziel ist die Erreichung eines exzellenten Services sowie eines großen Einkaufserlebnisses.

Die internen Verhaltensregeln beim Verkaufsprozess werden ebenso als notwendig erachtet. Da sich das Gehalt bei der Darwin's Outfit GmbH aus einem Fixum und Verkaufsprovision zusammensetzt ist das Konkurrieren um die Kunden beim Verkaufspersonal groß. Verbindliche Regeln, wie die zu bedienende Kundenanzahl pro Mitarbeiter sowie keine Einmischung in die Verkaufsberatung der Kollegen, sollen Spannungen zwischen den Mitarbeitern am POS beseitigen.

4.1.4 Perspektive: Lernen & Entwickeln

Diese Perspektive stellt den Grundstein zur Erreichung der anderen drei Perspektiven. Im Fokus steht das Lernen und Entwickeln in Bezug auf das Personal, die Prozesse und Innovationen. Die Wissensförderung soll zu einer wachsenden Organisation beitragen und die Forderung nach Weiterentwicklung forcieren.¹¹⁴ Sie kann daher als der

¹¹⁴ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 121

Motor der BSC bezeichnet werden. Wir leben in einem schnelllebigen Informationszeitalter, gekennzeichnet durch einen intensiven Wettbewerb. Die Arbeitnehmer sind längst nicht mehr nur Befehlsempfänger und –ausführer, sondern sollen durch ihr Wissen und ihre Motivation zum Unternehmenserfolg beitragen.¹¹⁵

Wie bereits eingangs erwähnt sind die Mitarbeiter diejenigen, die den treibenden Motor zur Zielerreichung darstellen. Sie sind diejenigen, die entscheiden wie viel Kraft und Leistung sie für ihren Arbeitgeber einsetzen. Einerseits gilt es, für den Arbeitnehmer Rahmenbedingungen für seine Leistungserbringung zu schaffen und andererseits am Arbeitnehmer selbst durch die innere Antriebskraft eine hervorragende Leistung zu erbringen. Es gilt daher monetäre und nicht-monetäre Anreize zu schaffen. Letztendlich bewirken motivierte Mitarbeiter Zufriedenheit bei den Kunden. Deshalb ist das Personal mit Kundenkontakt von großer strategischer Bedeutung.¹¹⁶ Für die Darwin's Outfit GmbH ergibt sich folgendes Modell für die Motivationsförderung seiner Mitarbeiter am POS:

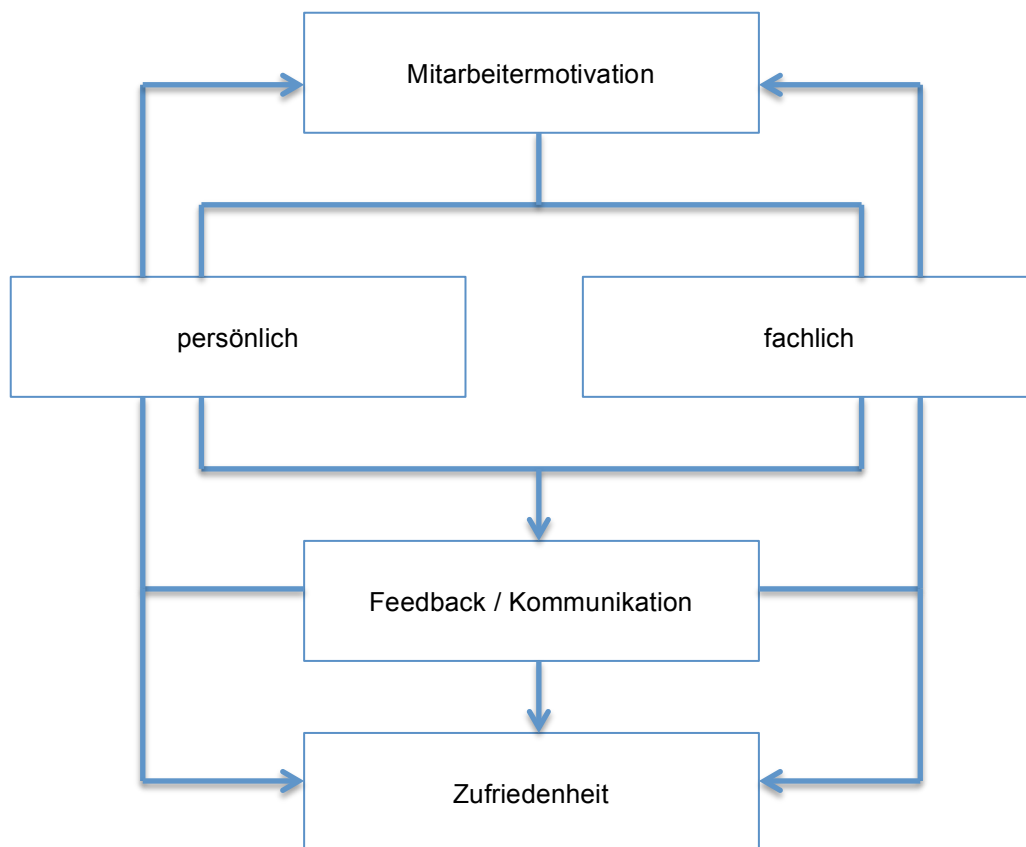


Abbildung 12: Mitarbeitermotivationsystem
Quelle: Eigene Darstellung

¹¹⁵ Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: a.a.O., S. 16

¹¹⁶ Vgl. Ahlert, D. et al: a.a.O., S. 625

Die Mitarbeitermotivation kann durch die Investition seitens des Unternehmens in persönliche und fachliche Qualifikationen forciert werden. Die persönlichen und fachlichen Anforderungen sollen durch das Feedback und betriebliche Information, die über Unternehmensbelange kommunizieren, unterstützt werden. Über das Feedback können die Mitarbeiter lernen und diese Lernerfahrung soll mehr Motivation und Zufriedenheit generieren.

Die Darwin's Outfit GmbH hat bisher weder Motivationsforschung bei seinen Mitarbeitern betrieben, noch gab es regelmäßig Gespräche zu Leistungsbeurteilungen. Die Mitarbeiter haben lediglich, wenn überhaupt, ein kurzes Feedback über die Umsatzerreichung, wenn diese entweder stark positiv oder negativ war, erhalten. Hier besteht daher ein dringender Bedarf zur Errichtung eines Personalbeurteilungssystems, das nicht nur Verkaufszahlen erfasst, sondern auch mögliche Motivatoren der Mitarbeiter identifiziert.

Die Motivation wird in Primärmotivation und Sekundärmotivation unterteilt. Primärmotivation, auch intrinsische Motivation genannt, wird nicht von außen gefördert, da sie bereits im Menschen vorhanden ist, beispielsweise aufgrund von starkem Interesse an der Arbeit selbst. Sekundärmotivation ist die extrinsische Motivation, die extern gefördert werden muss um die Mitarbeiter für die Arbeit zu motivieren.¹¹⁷ Das kann beispielsweise entweder durch einen monetären Anreiz oder einen bestimmten Führungsstil erreicht werden.¹¹⁸

Um die Motivationskraft zu verstehen und danach handeln zu können, sollte die Motivation der Mitarbeiter erforscht werden. Für die Motivationsforschung der Mitarbeiter kann die Motivationstheorie von Maslow, wenn auch zumindest zum Teil, herangezogen werden. Maslow unterteilt die Motivation in 5 Stufen. Die Pyramidenform zeigt die Hierarchie der zu befriedigenden Bedürfnisse. Demnach wird der Wunsch zur Erreichung einer höheren Ebene motiviert, wenn die Bedürfnisbefriedigung auf einer unteren Stufe erfüllt wurde. Stufe 1 und Stufe 2 stellt die elementaren Grundbedürfnisse dar, dessen Motivation durch materielle Faktoren geleitet wird. Die Stufen 3 bis 5 stellen immaterielle Bedürfnisse dar.¹¹⁹ Die Vorgesetzten können durch Mitarbeitergespräche herausfinden auf welcher Stufe sich einzelne Mitarbeiter bewegen um danach eine Kategorisierung für entsprechende Maßnahmen zu bilden. Dadurch kann die persönliche Qualifikation gefördert werden.

¹¹⁷ Vgl. Albert, G.: Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen, 10. Auflage, 2009, S. 156

¹¹⁸ Vgl. Albert, G.: a.a.O., S. 158

¹¹⁹ Vgl. Albert, G.: a.a.O., S. 155

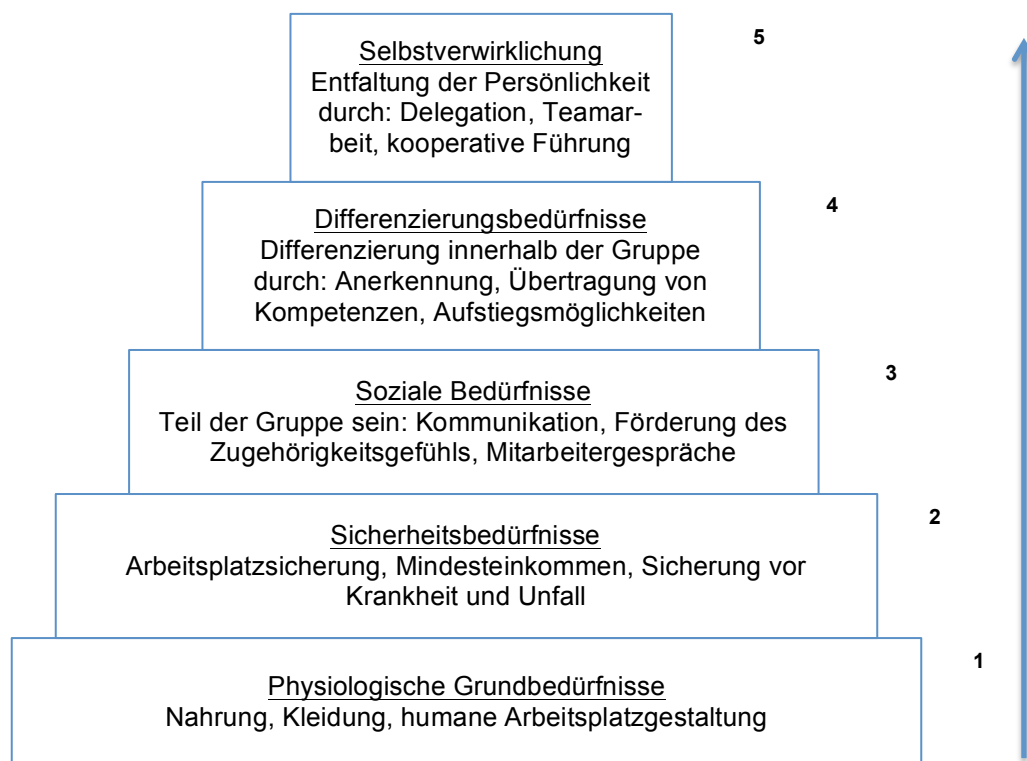


Abbildung 13: Maslow'sche Bedürfnispyramide

Quelle: Albert, G.: *Betriebliche Personalwirtschaft*, 10. Auflage, Ludwigshafen, 2009, S. 155

Das fachliche Wissen der Mitarbeiter gehört für die Kunden der Darwin's Outfit GmbH zum ausgezeichneten Service. Dieses Wissen sollte neben der Stilberatung auch Wissen über die Stoffe und deren Qualität umfassen. Schließlich wollen die Kunden auch genau wissen, was sie einkaufen. Wenn der Verkäufer beim Kunden durch dieses Wissen punkten kann, ist der Kunde bereit mehr auszugeben und das Geschäft wieder zu besuchen. Um diese Kundenzufriedenheit zu gewährleisten sollen die Mitarbeiter, durch entsprechende Schulungen vor dem Eintreffen der neuen Kollektion, ihr Wissen gezielt einsetzen. Die Schulungen können die Einkäufer übernehmen. Somit wird zusätzlich eine abteilungsübergreifende Teamarbeit gefördert.

Das Feedback als Führungs- und Förderungsinstrument ist sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter ein wichtiges Hilfsmittel für die Entwicklung.¹²⁰ Hier soll allerdings die Beurteilung nicht nur in einer Richtung stattfinden, sondern vor allem durch die Beurteilung der Vorgesetzten ausgeglichen sein. Die Kommunikation auf einer Ebene kann motivationsfördernd wirken, indem neue Erkenntnisse gewonnen oder Missverständnisse aus dem Weg geschafft werden können.

¹²⁰ Vgl. Albert, G.: a.a.O., S. 116

Wenn die Darwin's Outfit GmbH die persönliche und fachliche Qualifikation bzw. Entwicklung erfolgreich vereint, kann dadurch das unternehmerische Denken der Mitarbeiter gefördert werden. Unterstützend hierbei soll das betriebliche Vorschlagwesen sein. Für jeden umgesetzten Vorschlag, soll der Mitarbeiter durch eine dafür vorgesehene Prämie belohnt werden.

4.2 Entwicklung des Zielsystems

Im vorherigen Abschnitt wurden die Perspektiven der Darwin's Outfit GmbH diskutiert sowie Stärken und Schwächen erörtert. Im Folgenden sollen die Ziele und die dazugehörigen Kennzahlen sowie strategische Maßnahmen präzisiert und in eine sinnvolle Ordnung gebracht werden. Zunächst werden die Ziele den zugehörigen Perspektiven zugeteilt. In einem weiteren Schritt werden innerhalb der Perspektiven Ziele als Früh- und Spätindikatoren bestimmt. Danach wird die Ursache-Wirkungs-Kette zwischen den Perspektiven dargestellt. In einem letzten Schritt erfolgt die Bestimmung der Messgrößen, strategischen Aktionen und Zielwerten.

Finanzperspektive

Gemäß dem Basisziel der Darwin's Outfit GmbH soll die BSC auch der Früherkennung von Krisen dienen. Bilanzkennzahlen sind vergangenheitsorientiert und dementsprechend wird es schwierig sein, anhand dieser Kennzahlen eine Krise zu prognostizieren.¹²¹ Deshalb sollten sie mit einem Treiber gekoppelt sein. Die Ziele werden gemäß den Ertragskennzahlen der Moody's RiskCalc für den Point of Sale definiert. Zum einen stellen die Ertragskennzahlen passende Größen dar, die am POS gemessen werden können und zum anderen sind sie ein Abbild der Strategie der Darwin's Outfit GmbH. Folgende finanzielle Ziele werden angestrebt:

- Umsatzsteigerung forcieren
Die Darwin's Outfit GmbH erhofft sich von ihrer Strategie Umsatzwachstum durch mehr Kaufkraft. Anhand des Vergleiches der Umsätze kann festgestellt werden, ob die gewählte Strategie tatsächlich zu mehr Erfolg führt.
- Umsatzrentabilität steigern
Mit der Umsatzrentabilität soll der betriebliche Erfolg am Umsatz gemessen werden. Dabei berücksichtigt diese Zahl die Waren-, Raum- und Personalkosten bereits und stellt somit den vom Umsatz verbleibenden Gewinnanteil dar. Eine

¹²¹ Vgl. Wöltje, J.: a.a.O., S. 257

gesonderte Aufnahme der Kostenziele Ware und Raum, mit Ausnahme der Personalkosten, in die BSC ist daher nicht notwendig. Sinkt die Umsatzrentabilität können entsprechend Rückschlüsse auf niedrige LUG, geringe Absatzmengen oder hohe Kosten gezogen werden.

- **Optimale Personalkostenstruktur**

Nach dem Wareneinsatz stellen die Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock (derzeit 16%) dar. Diese Kosten sollen daher besonders beobachtet werden, denn sie sollen nicht das Umsatzwachstum übersteigen. Die Darwin's Outfit GmbH möchte damit nicht die Personalkosten drücken, sondern die Produktivität des Personals in einem angemessenem Kosten-Umsatz-Verhältnis halten.

Kunden/Markt-Perspektive

In dieser Perspektive wurden bereits Schwachstellen und potentielle Chancen im Bezug auf das Sortiment und den Kundenservice diskutiert. Die Darwin's Outfit GmbH hat sich daher folgende strategische Ziele gesetzt:

- **Modische Sortimentsgestaltung**

Durch strategische Sortimentsanalysen sowie verbesserte Trendvorhersagen soll das Sortiment auf den Kunden abgestimmt werden. Eine Erhöhung des Kollektionsangebots und Modegrades sollen dazu beitragen.

- **Image ausbauen**

Das Unternehmen möchte ihren Kultstatus wiedererlangen, indem es sich als ein umwelt- und sozialbewusstes Unternehmen am Markt positioniert.

- **Kundenberatung verbessern**

Hier soll, neben der persönlichen, insbesondere die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter hervorgehoben werden.

- **Kundenbindung erhöhen**

Über dieses Ziel möchte das Unternehmen die Kunden an sich binden und mehr über sie lernen. Das kann durch die Einführung von Kundenkarten erreicht werden.¹²² Auf dieser Grundlage können diverse Analysen in Bezug auf das Kundenverhalten durchgeführt werden.

¹²² Vgl. Ahlert et al.: a.a.O., S. 617

Prozessperspektive

Für die Unterstützung der Finanz- und Kunden/Marktperspektive sind folgende strategische Ziele von Bedeutung:

- **Interne Absprache zur Sortimentsgestaltung**
Die Einkaufsabteilung hat die Entscheidung über das Sortiment zu tragen. Allerdings können durch Informationsaustausch mit dem Verkaufspersonal Anregungen für Entscheidungen eingeholt werden. Dabei kann das Verkaufspersonal die Funktion des Scannings von Meinungen am POS übernehmen.
- **Warenverfügbarkeit sicherstellen**
Dass die Ware am Verkaufspunkt verfügbar sein muss ist ein operatives Ziel. Da der Verkauf allerdings nur gefühlsmäßig Ware nachbestellt und die Verfügbarkeit nicht gesichert ist, stellt das ein operatives Problem strategischen Charakters dar.
- **Nachhaltiges Handeln**
Zum Aufbau des neuen Image wird in der Prozessperspektive dieses Ziel aufgenommen.
- **Früherkennung von Trends**
Damit die Darwin's Outfit GmbH ihre Kunden modisch einkleiden kann, muss sie regelmäßig ausgewählte Informationskanäle nützen.
- **Verhaltensregeln beim Verkaufsprozess**
Neben einer professionellen Betreuung der Kunden, sollen mit klaren Verhaltensregeln Konflikte zwischen dem Verkaufspersonal gedämmt werden. Die Kunden sollen sich wohlfühlen und keine unangenehme Atmosphäre verspüren. Dieses Ziel umfasst externe sowie interne Verhaltensregeln.

Lernen/Entwickeln Perspektive

Über diese Perspektive soll das Unternehmen eine Basis für die Zielerreichung der anderen Perspektive bilden. Dabei soll nicht nur internes Wissen für die optimale Kundenbetreuung gefördert werden. Es soll auch die aus der Kundensicht optimale Gesamtpresentation des Unternehmens erfasst werden. Schließlich orientiert sich die Darwin's Outfit GmbH an dem Kunden, denn dieser bestimmt über den Erfolg der Strategie. Es ergeben sich daher folgende strategische Ziele:

- **Unternehmerisches Denken fördern**
Dieses Ziel soll den Mitarbeitern das Bewusstsein für die Strategie schaffen. Bei Kenntnis und Verinnerlichung der Strategie kann diese auch operativ umgesetzt werden. Kurz- und langfristige Ziele können somit abgestimmt und miteinander verbunden werden.
- **Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen**
Um eine Entwicklung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen zu beobachten und zu verbessern, bedarf es an individuellen Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen.
- **Fachwissen und unternehmensinternen Wissenstransfer erhöhen**
Bei der Kundenbetreuung zählen nicht nur Sympathie und Freundlichkeit. Für das bestehende Personal besteht jedenfalls ein Bedarf nach Fachwissen über das angebotene Sortiment.
- **Marktanforderungen gerecht werden**
Mit diesem Ziel sollen über die Verkaufspunkte, Meinungen der Kunden über Service, Qualität und Preise eingeholt werden. Sie stellen die Treiber der Ziele für die Kunden/Markt-Perspektive dar. Hier können Schwächen und Stärken aus Kundensicht aufgezeigt werden und das Unternehmen kann über sich selbst lernen. Dieses Ziel wird deshalb nicht, wie angenommen, der Kunden/Markt-Perspektive zugeordnet.

4.2.1 Ursache-Wirkungs-Ketten

Die Zielableitung hat ausgehend von der Finanzperspektive begonnen. Nicht etwa, um ihre Priorität gegenüber anderen Perspektiven zu betonen, sondern um sie als Orientierungshilfe des zu erreichenden Wachstumszieles zu nützen. Nachdem die Finanzziele feststehen, können die dafür benötigten Inputfaktoren der Markt-, Prozess- und Lernen & Entwickeln-Perspektive definiert werden. Durch die Frage welche untergeordnete Ziele zur Erreichung des übergeordneten Zieles beitragen wird sichergestellt, dass die Ziele aufeinander abgestimmt werden. Damit können die Ziele eine Ursache und Wirkung abbilden.¹²³ Nachfolgend werden die Beziehungen innerhalb der Perspektiven untersucht sowie Spät- und Frühindikatoren identifiziert.

¹²³ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 165

Finanzperspektive	Strategische Ziele	Beschreibung
	1. Umsatzsteigerung forcieren	Das Unternehmen möchte Umsatzwachstum erzielen. Das Umsatzwachstum impliziert nicht zugleich auch einen finanziellen Erfolg, da auch Kosten zur Beurteilung herangezogen werden müssen. Der Umsatz und die Personalkosten haben einen Einfluss auf die Umsatzrentabilität. Diese stellt daher einen Spätindikator dar, die Kosten und der Umsatz hingegen seinen Leistungstreiber.
	2. Optimale Personalkostenstruktur	
	3. Umsatzrentabilität erhöhen	
Kunden/Markt-Perspektive	Strategische Ziele	Beschreibung
	1. Modische Sortimentsgestaltung	Durch die modische Sortimentsgestaltung, eine verbesserte Kundenberatung und ein für Nachhaltigkeit stehendes Image wird die Kundenbindung forciert. Die Kundenbindung ist dementsprechend als Spätindikator zu identifizieren.
	2. Kundenberatung verbessern	
	3. Image ausbauen	
	4. Kundenbindung erhöhen	
Prozessperspektive	Strategische Ziele	Beschreibung
	1. Warenverfügbarkeit sicherstellen	Durch die internen Absprachen zur Sortimentsgestaltung wird die Warenverfügbarkeit gesichert. Die Verkäufer können über den direkten Kundenkontakt künftige oder bestehende Trends empfangen. In weiterer Folge können durch die Kommunikation zwischen dem Einkauf und Verkauf Maßnahmen über das aktuelle und künftige Sortiment festgelegt werden. Die unternehmensinterne Kommunikation der Abteilungen und die Verkäufer-Kunden-Kommunikation stellen den Leistungstreiber für die Früherkennung der Trends dar.
	2. Interne Absprache Sortimentsgestaltung	
	3. Früherkennung von Trends	
	4. Verhaltensregeln beim Verkaufsprozess	
	5. Nachhaltiges Handeln	

Lernen/Entwickeln-Perspektive	Strategische Ziele	Beschreibung
	1. Unternehmerisches Denken fördern	Das Wissen der Mitarbeiter und die unternehmensweite Verknüpfung des Wissens fördert die Motivation und Zufriedenheit. Das Wissen stellt damit den Leistungstreiber für die Zufriedenheit dar. Durch den Wissenseinsatz können die Mitarbeiter auf die Kundenanforderungen eingehen. Die Mitarbeiterzufriedenheit stellt somit einen Spätindikator dar.
	2. Fachwissen und Wissenstransfer abteilungsübergreifend erhöhen	
	3. Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	
	4. Kundenanforderungen gerecht werden	

Abbildung 14: Früh- und Spätindikatoren innerhalb der Perspektiven der Darwin's Outfit GmbH
Quelle: Eigene Darstellung

Zielbeziehungen innerhalb und zwischen den Perspektiven können sehr komplex sein. Durch Darstellung der Ursache-Wirkungs-Ketten führt die Verbindung eines jeden Zielles zu einer Unmenge von Pfeilen, die diese Komplexität verursachen und zuletzt ein klares Verständnis über die Strategie verhindern. Zur Vermeidung solcher Nachteile sollen wenige, aber dafür aussagekräftige Beziehungen der Strategie dargestellt werden.¹²⁴ In der Abbildung 14 wurden innerhalb der Perspektiven Spätindikatoren und Leistungstreiber identifiziert, weil diese Beziehungskette in der endgültigen Darstellung der BSC nicht explizit aufgezeigt wird, sondern nur in Form von strategischen Radaren. Im Folgenden werden die Ursache-Wirkungs-Ketten der Ziele zwischen den Perspektiven dargestellt.

¹²⁴ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 170 ff.

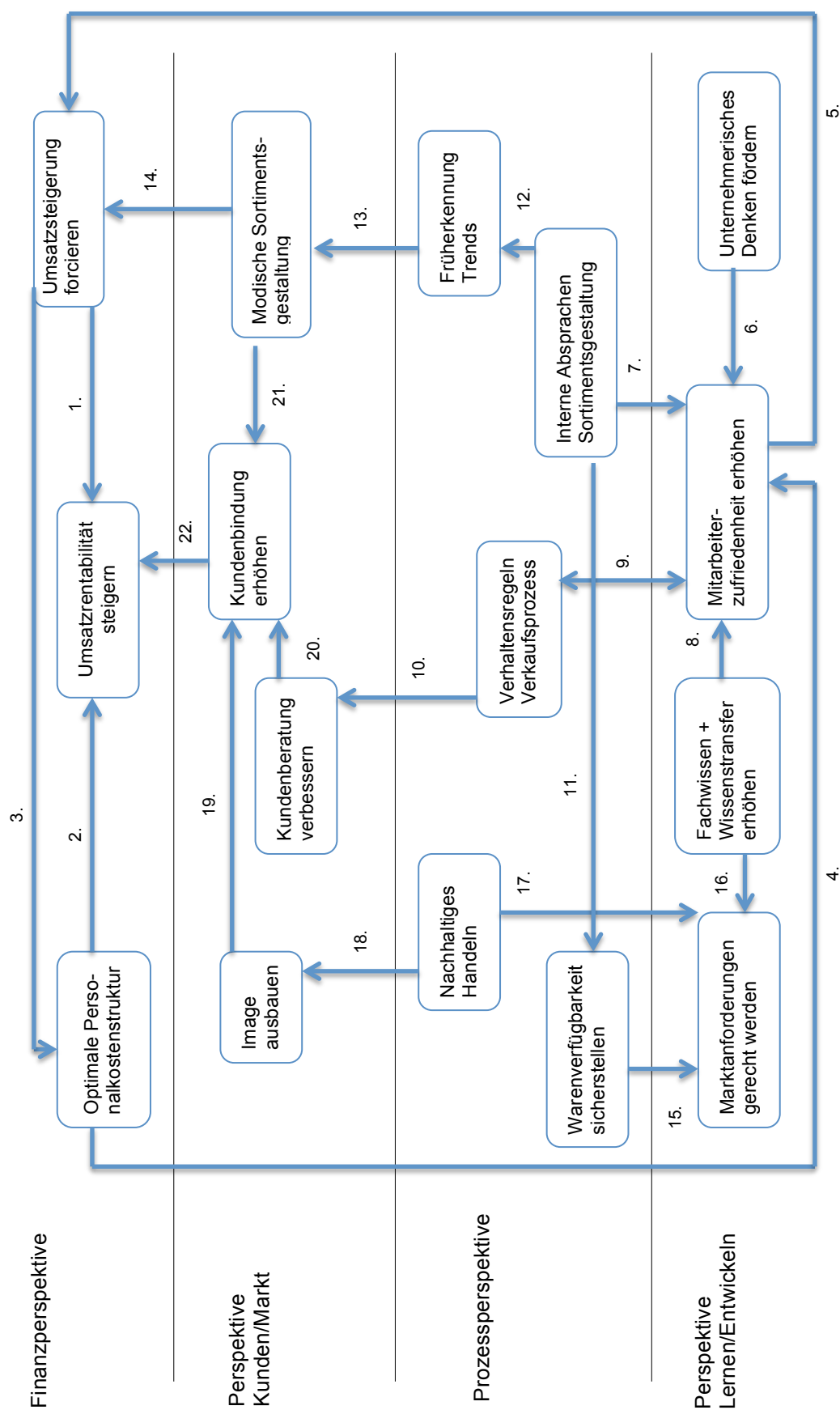


Abbildung 15: Ursache-Wirkungs-Kette der Darwin's Outfit GmbH
Quelle: Eigene Darstellung

Die in der Abbildung 15 dargestellte Ursache-Wirkungs-Kette erklärt die folgende Strategie:

Die Darwin's Outfit GmbH möchte, bedingt durch den Wunsch nach möglichst frühzeitiger Krisenerkennung, anhand wichtiger finanzieller Kennzahlen, die gesamt betrachtet einen Spätindikator darstellen, die Ertragslage am POS erfassen. Als Spitzenkennzahl wurde daher die Umsatzrentabilität festgelegt. Diese hängt vom Umsatzwachstum (1) und den Personalkosten (2) ab. Durch Partizipation der Mitarbeiter an der Umsatzsteigerung (3) soll durch eine optimale Personalkostenstruktur die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht (4) werden, die wiederum eine Umsatzsteigerung bewirkt (5). Strategische Hebel für die Mitarbeiterzufriedenheit sind die Förderung unternehmerischen Denkens (6), interne Absprachen zur Sortimentsgestaltung (7), das Fachwissen und unternehmensinterner Wissenstransfer (8) und die Verhaltensregeln im Verkaufsprozess (9), die mit der Mitarbeiterzufriedenheit in einer wechselseitigen Wirkung stehen. Je mehr die Mitarbeiter zufrieden sind, desto eher werden sie die Verhaltensregeln befolgen. Klare Verhaltensregeln beim Verkaufsprozess beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit und führen zu einer optimalen Kundenberatung (10).

Interne Absprachen zur Sortimentsgestaltung sind von strategischer Bedeutung für die Warenverfügbarkeit (11) und die Früherkennung von Trends (12). Durch die Früherkennung von Trends, kann das Unternehmen seinen Kunden ein modisches Sortiment anbieten (13) und dadurch den Umsatz erhöhen (14). Durch die Warenverfügbarkeit kann das Unternehmen den Anforderungen des Marktes gerecht werden (15), die durch das Fachwissen sowie dem Wissenstransfer der Mitarbeiter befriedigt werden können (16). Durch das soziale und ökologische Verhalten der Darwin's Outfit GmbH werden die Marktanforderungen erfüllt (17), wodurch sich das Image des Unternehmens verbessert (18). Das gute Image (19), verbesserte Kundenberatung (20) und die modische Sortimentsgestaltung (21) führt zur Bindung bestehender und Akquise neuer Kunden, die zur Steigerung der Rentabilität beitragen (22).

4.2.2 Kennzahlen, strategische Maßnahmen und Zielwerte

Nachdem nun die Ziele aufeinander abgestimmt wurden, werden Kennzahlen und die strategischen Aktionen für jedes Ziel festgelegt. Kennzahlen stehen als das Abbild strategischer Ziele ebenfalls in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung.¹²⁵ Für ausgewählte Ziele bzw. für diejenigen Ziele, für die ein Erfahrungswert vorliegt, können Zielwerte

¹²⁵ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 181

einfacher formuliert werden. Für alle anderen Ziele müssen die Zielwerte zunächst geschätzt werden, da die Ziele ansonsten ihre Verbindlichkeit verlieren.¹²⁶ Im Rahmen dieser Arbeit werden Zielwerte für einige Messgrößen beispielhaft dargestellt. Bei umfangreichen Messgrößen, wie dem Kundenzufriedenheitsindex, wird auf eine Zielwertbemessung nicht näher eingegangen.

Finanzperspektive

Strategische Ziele	Messgrößen	Maßnahmen
1. Rentabilität steigern	Ordentliches Betriebsergebnis / Umsatz	Die Maßnahmen für die Finanzperspektive ergeben sich aus den Zielen und Maßnahmen der anderen Perspektiven.
2. Umsatzsteigerung forcieren	Umsatz aktuelle Periode / Umsatz der Vorperiode	
3. optimale Personalkostenstruktur	Personalaufwand / Gesamtleistung	
Zielwerte	Die Darwin's Outfit GmbH erwartet sich von ihrer Strategie ein jährliches Umsatzwachstum von mindestens 13%. Dazu soll der Personalaufwand unterproportional zum Umsatz wachsen. Derzeit beträgt der Personalaufwand 16% des Umsatzes. Die Rentabilität soll von aktuell 2,4% auf den Zielwert von 4% steigen.	

Abbildung 16: Finanzperspektive der Darwin's Outfit GmbH:
strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte
Quelle: Eigene Darstellung

Markt/Kunden-Perspektive

Strategische Ziele	Messgrößen	Maßnahmen
1. Kundenbindung erhöhen	Anzahl neue Kundenkarteninhaber / Summe Kundenkarteninhaber	Einführung Kundenkartensystem
	Umsatz / Kunde	
	Verkaufte Teile / Kunde	

¹²⁶ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 202

2. Kundenberatung verbessern	Kundenzufriedenheitsindex	Kundenbefragungen
		Beauftragung von Testkäufern
	Umtauschquote pro MA	
3. Image ausbauen	Umsatzzuwachs / Aufwand Werbeaktion ¹²⁷	Werbung/PR
	Umsatzanteil Nachhaltigkeitsware	
4. Modische Sortimentsgestaltung	$LUG = \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschn. Lagerbestand}^{128}}$	Durchführung von Sortimentsanalysen
	$\text{Abverkauf in Tagen} = \frac{360}{LUG \text{ Artikel}^{129}}$	Modegrad erhöhen
	$\text{Abverkaufsquote} = \frac{\text{Umsatz Stk.}}{\text{Wareneingang Stk.}^{130}}$	
Zielwerte	Die Darwin's Outfit GmbH möchte jährlich 10 % mehr neuer Kunden erreichen. Der Lagerumschlag von 1,8 soll sich durch bessere Sortimentsgestaltung und Abverkäufe auf das Doppelte erhöhen.	

Abbildung 17: Markt/Kunden-Perspektive der Darwin's Outfit GmbH:
strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte
Quelle: Eigene Darstellung

Prozessperspektive

Strategische Ziele	Messgrößen	Maßnahmen
1. Interne Absprache zur Sortimentsgestaltung	Anzahl Gespräche Sortimentsgestaltung	Intensivierung der Kommunikation zwischen Verkauf und Einkauf
	Anzahl umgesetzter Vorschläge des Verkaufs	

¹²⁷ Wöltje, J.: a.a.O., S. 143

¹²⁸ Anklam, P.: a.a.O., S. 22

¹²⁹ Anklam, P.: a.a.O., S. 231

¹³⁰ Anklam, P.: a.a.O., S. 66

2. Warenverfügbarkeit sicherstellen	Anzahl Gespräche Bestellzeitpunkt- und Menge	Absprache mit dem Einkauf
	Umsatzanteil nach Größen	Größenstatistik durchführen
3. Nachhaltiges Handeln	Anteil Nachhaltigkeitsware am Gesamtsortiment	Beitritt zu Beschaffungsalianzen
4. Früherkennung von Trends	Anzahl Informationsquellen	Nutzung bestehender und Suche nach neuen Informationsquellen
	Häufigkeit Besuche von Messen und Modeshows	
5. Verhaltensregeln beim Verkaufsprozess	Serviceindex	Kundenbefragung Beauftragung Testkäufer
	Anzahl Beschwerden	Anonyme Mitarbeiterbefragung
Zielwerte	<p>Die Kommunikation zwischen dem Einkauf und Verkauf zwecks Warenverfügbarkeit soll idealerweise einmal monatlich stattfinden, zwecks Sortimentsgestaltung vierteljährlich bzw. vor Kollektionsbeschaffung, bei denen auch Gespräche über künftige Modetrends stattfinden.</p> <p>Die verkauften Teile nach Größe sollen halbjährlich und jährlich für alle Warengruppen erhoben werden.¹³¹</p> <p>Die Nachhaltigkeitsware wird mit einem 15 %igen Sortimentsanteil beziffert.</p> <p>Die Informationsquellen zur Früherkennung von Trends sollen sechsmal pro Jahr genutzt werden.</p>	

Abbildung 18: Prozessperspektive der Darwin's Outfit GmbH:
strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte
Quelle: Eigene Darstellung

¹³¹ Vgl. Anklam, P.: a.a.O., S. 92

Lernen/Entwickeln-Perspektive

Strategische Ziele	Messgrößen	Maßnahmen
1. Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Fluktuationsrate	Einführung Feedbacksystem / Personalbeurteilungssystem
	Anzahl Mitarbeitergespräche	
2. Fachwissen und innerbetrieblichen Wissenstransfer erhöhen	Umsatzsteigerung nach Schulung	Organisation von firmeninternen Schulungen
3. Unternehmerisches Denken fördern	Anzahl umgesetzter Vorschläge	Vorschlagwesen einführen, Belohnung umgesetzter Vorschläge
4. Marktanforderungen gerecht werden	Anzahl beseitigter Beschwerden / Anzahl Beschwerden gesamt	Beschwerdemanagement einführen
Zielwert	<p>Die Fluktuationsrate beträgt am POS derzeit 11% und stellt die Höchstgrenze dar. Sie soll gesenkt werden oder zumindest diesen Wert nicht übersteigen.</p> <p>Mitarbeitergespräche sollen zweimal jährlich stattfinden und Schulungen je nach Bedarf: 1-2 mal jährlich.</p> <p>Bisher hatte die Darwin's Outfit GmbH kein richtiges Beschwerdemanagement geführt, somit kann die bisherige Beschwerdezahl nicht erfasst werden. Das Unternehmen schätzt ungefähr 10 Beschwerden pro Jahr.</p>	

Abbildung 19: Lernen/Entwickeln-Perspektive der Darwin's Outfit GmbH:
strategische Ziele, Messgrößen, Maßnahmen, Zielwerte
Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Darstellung der BSC

Die Abbildung 20 stellt die BSC der Darwin's Outfit GmbH mit den wichtigsten strategischen Zielen, dessen Kennzahlen und Maßnahmen zwischen den Perspektiven sowie strategische Radare innerhalb der vier Perspektiven, dar. Die Pfeile bilden die Ursache-Wirkungs-Kette zwischen den Zielen der Perspektiven ab.

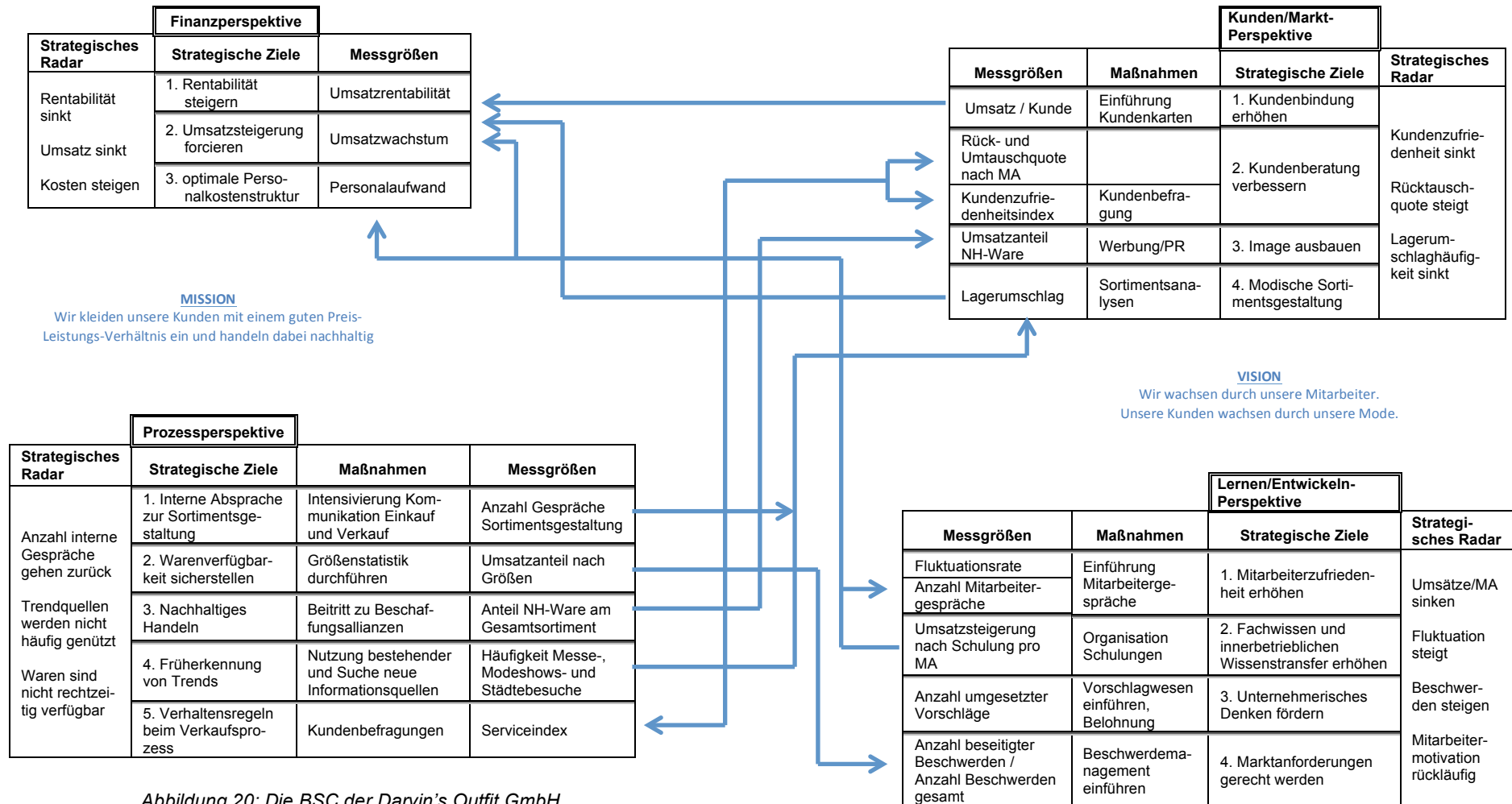


Abbildung 20: Die BSC der Darwin's Outfit GmbH

Quelle: Eigene Darstellung

Die strategischen Radare berücksichtigen das Risiko der Strategie und sind durch die Umformulierung wichtiger Ziele innerhalb der Perspektiven dargestellt. Werden Zielwerte nicht erreicht, sollen die strategischen Radare explizit anzeigen, dass die Strategie nicht in die gewünschte Richtung geht.¹³² Anhand der Ursache-Wirkungs-Kette kann die Ursache des abweichenden Ergebnisses gesucht werden. Sinkt beispielsweise der Umsatz kann durch Zurückverfolgung der Pfeile festgestellt werden, dass der Umsatz pro Kunde und die Lagerumschlagshäufigkeit sinken, die entweder bedingt durch den Rückgang des Serviceindex oder die zur Früherkennung von Trends notwendigen Informationsquellen nicht oder ungenügend genutzt werden.

Durch die BSC wird die ursprüngliche Strategie der Darwin's Outfit GmbH konkretisiert und erweitert. Durch die Vision:

*„Durch unsere Mitarbeiter wachsen wir über uns hinaus.
Unsere Kunden wachsen durch unsere Mode.“*

betont das Management die Wichtigkeit seiner Mitarbeiter, die durch Förderung zum Wachstum des Unternehmens beitragen. Die Mitarbeiter nehmen eine strategische Position für die Zielerreichung ein, da sie im direkten Kundenkontakt stehen. Das Unternehmen stellt den strategischen Rahmen durch seine Mode zur Verfügung und lässt die Mitarbeiter bei der Gestaltung teilnehmen. Dem Kunden wird dabei signalisiert, dass die Mode des Unternehmens ein persönliches Wachstum bewirkt.

Die Mission der Darwin's Outfit GmbH wurde um die Komponente Nachhaltigkeit erweitert:

*„Wir kleiden unsere Kunden mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis ein
und handeln dabei nachhaltig.“*

Hier wird einerseits die bestehende Strategie mit dem Qualitätsmerkmal betont und andererseits das angestrebte Image des sozial- und umweltbewussten Unternehmens, das Verantwortung übernimmt.

¹³² Vgl. Baetge et al.: a.a.O., S. 52

5 Die Eignung der BSC als Frühwarnsystem: eine kritische Betrachtung

Die BSC ist als Frühwarnsystem der zweiten Generation zuzuordnen, da sie sich als ein auf die Strategie ausgerichtetes Konzept auf Indikatoren stützt. Über diese Indikatoren kann sie Unregelmäßigkeiten in der zu erreichenden Strategie empfangen und so eine Frühwarnung auslösen. Die Balanced Scorecard kann durchaus auch Komponenten der strategischen Frühaufklärung, also der dritten Generation, enthalten. Im Konkreten ist das bei der Darwin's Outfit GmbH beispielsweise der Fall bei Verwendung der Mitarbeiter am POS zum Scanning von Informationen oder die Trendverfolgung durch den Besuch von Messen und Modeshows. Allerdings berücksichtigt sie nicht alle strategischen Belange wie ein 360-Grad-Radar, das einen wichtigen Bestandteil der dritten Generation darstellt.¹³³ So könnte beispielsweise eine Innovation in der Fertigung, die mit Effizienzvorteilen verbunden ist, die Suche nach einem neuen Lieferanten erforderlich machen, da der bisherige Lieferant diese Anforderung nicht erfüllt oder nicht erfüllen kann.

Die Eignung der BSC als Frühwarnsystem kann anhand der im dritten Abschnitt dieser Arbeit angeführten Anforderungen an die indikatororientierten Frühwarnsysteme analysiert werden:¹³⁴

- **Frühzeitigkeit**

Als eine Grundvoraussetzung für Frühwarnsysteme ist diese Anforderung von höchster Bedeutung. Die zuständige Komponente für die Frühwarnung in der BSC stellt die Ursache-Wirkungs-Kette dar. Diese setzt sich aus Früh- und Spätindikatoren zusammen. Da diese Indikatoren miteinander verbunden sind, kann entsprechend der Frühindikator eine Frühwarnung für die Änderung des Spätindikators abliefern.¹³⁵ Bei der Darwin's Outfit GmbH sind für einzelne Perspektiven sowie zwischen den Perspektiven Früh- und Spätindikatoren identifiziert worden. So sind beispielsweise innerhalb der Markt/Kundenperspektive die Leistungstreiber *Image*, *Kundenberatung* und *modische Sortimentsgestaltung* für den Spätindikator *Kundenbindung*. Die *Kundenbindung* wiederum ist ein Frühindikator der *Umsatzrentabilität*, die einen Spätindikator in der Finanzperspektive darstellt. Aufgrund dieser Konstellation könnten Gefährdungen frühzeitig aufgezeigt werden.

¹³³ Vgl. Loew, H.-C.: a.a.O., S. 41

¹³⁴ Vgl. Krystek, U.: a.a.O., S. 154

¹³⁵ Vgl. Kemper, O. / Sachse, D.: Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, in: Frühwarnsysteme, Freiburg u.a., 1999, S. 67

- **Eindeutigkeit**

Die Messgrößen der BSC sind auf die strategischen Ziele sowie Maßnahmen abgestimmt. Sie ermöglichen somit eine Erfassung der Ziele in Zahlen. Abweichungen können so festgestellt und anhand der Ursache-Wirkungs-Kette verfolgt werden. Dadurch erfüllt die BSC das Kriterium der Eindeutigkeit.

Die BSC ist in erster Linie ein Managementsystem einer Strategie und berücksichtigt nicht alle unternehmensrelevanten Ziele.¹³⁶ Somit können nicht alle Gefährdungen angezeigt werden. Weiters besteht hier das Problem der Wahl geeigneter Messgrößen qualitativer Ziele.¹³⁷ Das äußert sich durch die Abstimmung der Messgrößen an den gesetzten strategischen Zielen und nicht umgekehrt. Strategische Ziele werden nicht aufgrund ihrer Messbarkeit gewählt, sondern auf Basis strategisch relevanter Ziele für die Strategieerreichung. Qualitative Ziele gilt es daher messbar zu machen.¹³⁸

So wurde bei der Darwin's Outfit GmbH die *Früherkennung von Trends* als einer der Leistungstreiber der *modischen Sortimentsgestaltung* definiert. Die *Früherkennung von Trends* kann schwer in einer Zahl ausgedrückt werden, weshalb die Zahl der Besuche von Messen und Modeshows definiert wurde. Dieser Nachteil kann teilweise durch die Ursache-Wirkungs-Kette aufgefangen werden, indem hier beispielsweise eine niedrige LUG Hinweise auf eine verfehlte Trenderkennung gewährt. Durch diesen Umstand kann auf der einen Seite die Heranziehung der als nicht messbar erscheinenden Größen positiv beurteilt werden, da sie messbar gemacht werden. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass diese definierte Messgröße eine falsche Interpretation zulässt.

Die BSC gibt keine Auskunft über die Richtigkeit der implementierten Strategie, wodurch die Gefahr besteht eine falsche Strategie zu implementieren und so potentielle Gefahren zu übersehen.¹³⁹

- **Vollständigkeit**

Wie beim vorherigen Punkt, wird auch hier der Anspruch der Vollständigkeit nur zum Teil erfüllt. Die Balanced Scorecard bildet nicht alle Ziele ab, sondern nur solche mit einer hohen strategischen Relevanz. Relevante Ziele, die im vollen Umfang vom Unternehmen erfüllt werden und daher keiner besonderen Forcierung bedür-

¹³⁶ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 27

¹³⁷ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 317

¹³⁸ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 132

¹³⁹ Vgl. Kemper, O. / Sachse, D.: a.a.O., S. 67

fen, werden nicht in die BSC aufgenommen.¹⁴⁰ Als Beispiel können bestehende Lieferanten der Darwin's Outfit GmbH genannt werden. Diese sind zwar von hoher strategischer Bedeutung, finden aber in der BSC keine besondere Berücksichtigung aufgrund guter Geschäftsbeziehungen und einwandfreier Qualität. Die Qualität könnte sich jedoch verschlechtern und eine Frühwarnung für diesen Bereich wird die BSC daher nicht signalisieren können.

Ebenso finden Basisanforderungen wie auch Ziele des operativen Geschäfts keine Berücksichtigung. Diese können allerdings von strategischer Bedeutung werden, wenn sie nicht zur Gänze erfüllt werden und für die Strategieerreichung unerlässlich sind.¹⁴¹ Die POS-BSC der Darwin's Outfit GmbH beinhaltet Ziele, die zum täglichen Geschäft gehören, wie etwa die *Verhaltensregeln im Verkaufsprozess*. Sie sind deshalb von strategischer Bedeutung, weil sie ein wichtiger strategischer Hebel für die *Kundenberatung* sind. Wie dieses Beispiel zeigt, ist es insgesamt schwierig strategische Ziele von den operativen am POS zu trennen, da sie miteinander verschmelzen.

- Flexibilität

Einmal entwickelt und implementiert bildet die BSC eine bereits festgelegte Strategie ab. Die strategischen Ziele, ihre Maßnahmen und Maßgrößen sind auf die eine Strategie individuell zugeschnitten. Ändert sich die Strategie, müssen die Komponenten entsprechend angepasst oder neu konzipiert werden. Diesen Aspekt kann man sowohl als nachteilig oder auch als vorteilhaft betrachten. Ein Nachteil ergibt sich dadurch, dass eine Neukonzipierung einen erneuten hohen Zeitaufwand erfordert, da einerseits eine neue Strategie gefunden werden muss und letztendlich ein Konsens darüber, wie diese erreicht werden kann. Vor allem in einem Umfeld, das durch hohe Dynamik gekennzeichnet ist wie das der Modebranche, können häufige Strategieanpassungen notwendig sein.¹⁴² Als Vorteil kann genannt werden, dass das Konzept den Beteiligten bereits bekannt ist und die Neukonzipierung neue Chancen eröffnet. Abgesehen davon, kann dann von einem Erfolg der BSC gesprochen werden, wenn durch sie die Notwendigkeit zur Veränderung ausgelöst wurde.

- Wirtschaftlichkeit

Bei der Konzipierung der BSC sollten die strategischen Maßnahmen bereits in die Budgetierung miteinfließen. Das Unternehmen muss vorher abklären, wie neue

¹⁴⁰ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 138

¹⁴¹ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 138 f.

¹⁴² Vgl. Eschenbach, R.: Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel. Ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Wien, 1999, S. 197

Komponenten der Strategie finanziert werden können. Damit soll verhindert werden, dass die Umsetzung aufgrund einer mangelnden Ressourcenausstattung gefährdet wird.¹⁴³ Anders als bei klassischen Frühwarnsystemen ist die BSC ein Strategiemodell und alle verbunden Finanzen sind eine wichtige Investition in die Zukunft. Aus dem genannten Grund hat die Anforderung der Wirtschaftlichkeit eine andere Bedeutung für die BSC als für klassische, indikatororientierte Frühwarnsysteme.

Des Weiteren können für die Beurteilung der BSC als Frühwarnsystem noch die Kriterien der Objektivität und Neutralität herangezogen werden.¹⁴⁴

- **Objektivität**

Dieses Kriterium besagt, dass die Auswahl der Frühwarnindikatoren auf bereits empirisch bestätigten Untersuchungen beruht und diese somit objektiv sind. Auf diese Weise können die objektiven Schwellenwerte Anzeichen einer Krise deutlich anzeigen.

Die Auswahl der strategischen Ziele sowie dessen Zielwerte in der BSC beruhen allerdings auf subjektiver Basis. Das liegt vor allem daran, dass jedes Unternehmen eine individuelle Strategie verfolgt sowie Ziele und Werte subjektiv feststellt.¹⁴⁵ Eine Objektivität der ausgewählten und zu erreichenden Ziele ist daher nicht möglich. Insbesondere bei qualitativen Zielen, wie z.B.: die *Mitarbeiterzufriedenheit* bei der Darwin's Outfit GmbH, ist die Objektivität nicht gegeben.

- **Neutralität**

Hierbei handelt es sich um die Heranziehung von Indikatoren, die nicht unter der Beeinflussung von Dritten stehen und so verschleiert werden. Das Neutralitätsprinzip bezieht sich vor allem auf die bilanzpolitischen Maßnahmen, durch welche die tatsächliche wirtschaftliche Lage verzerrt dargestellt werden kann. Da die Nutzung und Auswertung der BSC eher intern orientiert ist, besteht hier wie auch bei anderen indikatororientierten Frühwarnsystemen kein oder kaum Interesse, Werte zu verfälschen.¹⁴⁶

Aus den beschriebenen Anforderungen und Beurteilungen kann festgestellt werden, dass die BSC die Kriterien eines Frühwarnsystems nicht zur Gänze erfüllt. Das liegt vor allem daran, dass sie als ein individuell konzipiertes Strategiemodell nur eng ge-

¹⁴³ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 209 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 41

¹⁴⁵ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 40

¹⁴⁶ Vgl. Baetge et al: a.a.O., S. 47 f.

fasste Ziele abbildet. Für Bereiche oder Ziele, welche von der BSC nicht erfasst werden, kann der Krise daher nicht mit zeitlichem Vorlauf begegnet werden. Im Sinne der Frühwarnung kann sie als ein autarkes Instrument nicht verwendet werden, sondern eher als ein Bestandteil eines ganzheitlichen Frühaufklärungssystems.

Literaturverzeichnis

Adler, U. / Breitenacher, M.: Bekleidungsgewerbe: Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven, in: Struktur und Wachstum, Hrsg. IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, Reihe Industrie: Heft 37, Berlin, 1984

Ahlert, D. / Große-Bölting, K. / Heinemann G.: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft: Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt am Main, 2009

Albert, G.: Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen, 2009

Anklam, P.: Analyse und Planung im Outfit-Einzelhandel: Erfolgreiche Betriebsführung durch professionelles Kalkulations- und Kostenmanagement, Frankfurt am Main, 2008

Baetge, J. / Schmidt, M. / Hater, A.: Determinanten einer Unternehmenskrise, in: Unternehmenssanierung, Hrsg. Thierhoff M. u.a., Heidelberg u.a., 2012, S. 19-83

Der große Brockhaus, Band 8, 16. Auflage, Wiesbaden, 1955

Dispan, J.: Bekleidungswirtschaft: Branchenanalyse 2009; Strukturwandel - Entwicklungstrends, Herausforderungen – arbeitsorientierte Handlungsfelder, Hrsg. IMU-Institut, Heft 2/2009, München, 2009

Eschenbach, R.: Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel. Ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Hrsg. Rolf Eschenbach und Tarek Haddad, Wien, 1999

Falke, F. P. : Entstehung und Bedeutung starker Marken, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen: Unternehmen, Marken, Kunden, Hrsg. Haar A. und Hachmeister + Partner, Frankfurt am Main, 2011, S. 26-35

Focken, R.: Moderne Kommunikation, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen: Unternehmen, Marken, Kunden, Hrsg. Haar A. und Hachmeister + Partner, Frankfurt am Main, 2011, S. 37-51

Friedag, R. / Schmidt, W.: My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösungen (Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen), 3. Auflage, Freiburg u.a., 2004

Gedat, A.: Die Erfolgsfaktoren von Marc O'Polo – Retail Excellence als wesentlicher Treiber, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen: Unternehmen, Marken, Kunden, Hrsg. Haar A. und Hachmeister + Partner, Frankfurt am Main, 2011, S. 123-136

Gehring, J. / Michel, W.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern; mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn, Düsseldorf u.a., 2000

Geilen, A.: Todsünden des Handels – Was die Kunden am meisten nervt, in: Textil-Wirtschaft, Heft Nr. 41, Ausgabe vom 12.10.2006, S. 70-73

Hauf, M.: Visual Brand Management – Der Aufbau starker Marken am Point of Sale, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen: Unternehmen, Marken, Kunden, Hrsg. Haar A. und Hachmeister + Partner, Frankfurt am Main, 2011, S. 81-95

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000

Jaufer, C.: Das Unternehmen in der Krise: Verantwortung und Haftung der Gesellschaftsorgane, 2. Auflage, Wien, 2010

Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997

Kemper, O. / Sachse, D.: Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, in: Frühwarnsysteme, Freiburg u.a., 1999, S. 49-68

Krystek, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987

Limmer, H. C.: Controlling in Mode-Markenartikelunternehmen, Frankfurt am Main u.a., 1996

Loew, H.-C.: Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung – Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Frühwarnsysteme, Hrsg. Marie Henckel v. Donnersmarck und Roland Schatz, Freiburg u.a., 1999, S. 19-45

Martin, T. A. / Bär, T.: Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG, München u.a., 2002

Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Auflage, Frankfurt am Main u.a., 1986

Schumacher, N.: Behavioral Branding in der Fashion-Branche, in: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: von den Besten lernen: Unternehmen, Marken, Kunden, Hrsg. Haar A. und Hachmeister + Partner, Frankfurt am Main, 2011, S. 53-67

Wöltje, J.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 5. Auflage, Freiburg, 2011

Internetquellen

URL: <http://career.soliver.com/de/wer-wir-sind/produkte/bildergalerie/>
abgerufen am 18.5.2012

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Ort, Datum

Vorname Nachname